

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKY PODNIKU

Strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství
Customer acquisition Strategy in the Area of financial Consulting

Student: Bc. Barbora Šádková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph. D.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Šádková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství
Customer Acquisition Strategy in the Area of Financial Consulting

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska strategie získávání klientů
 3. Charakteristiky dvou zkoumaných podniků
 4. Zhodnocení strategie získávání klientů jednotlivých podniků
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARNDT, Peter a Gerold BRAUN. *Příručka finančního a pojišťovacího poradce*. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-2220-7.
BLATTBERG, Robert C., Gary GETZ a Jacquelyn S. THOMAS. *Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets*. The United States of America: Harvard Business School Press, 2001. 228 s. ISBN 0-87584-764-1.
KUCHAŘ, Vladimír. *Medonosný marketing*. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

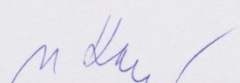
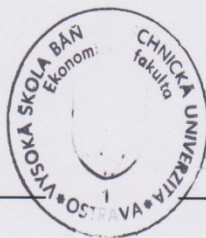
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě, dne 25. 4. 2013



Barbora Šádková

Ráda bych poděkovala své vedoucí Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph. D. za odborné konzultace a cenné připomínky při zpracovávání diplomové práce.

Barbora Šádková

Obsah

1. Úvod	6
2. Teoretická východiska strategie získávání klientů	7
2.1 Strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství	8
2.1.1 Jednotlivé fáze procesu získávání klientů	10
2.1.2 Typologie prodejců.....	22
2.1.3 Typologie klientů	24
2.2 Marketingové a etické nástroje získávání klientů	27
2.2.1 Marketingové nástroje získávání klientů.....	27
2.2.1.1 Marketingový mix	30
2.2.2 Etické nástroje získávání klientů	35
2.3 Bankovní sektor.....	38
2.3.1 Bankovní systém	39
2.3.2 Bankovní produkty a služby	40
3. Charakteristiky dvou zkoumaných podniků	44
3.1 OVB Allfinanz, a.s.	44
3.2 ČSOB, a.s.	46
4. Zhodnocení strategie získávání klientů jednotlivých podniků	48
4.1 Cíl šetření	48
4.2 Metody šetření	48
4.3 Stanovení hypotéz	49
4.4 Zásady pro určení platnosti hypotéz.....	51
4.5 Zhodnocení strategie získávání klientů jednotlivých podniků	53
4.5.1 Vyhodnocení identifikační části anket	53
4.5.2 Vyhodnocení hlavní části anket a rozhovorů vztahujících se k příslušným hypotézám	55
4.5.3 Shrnutí výsledků a diskuse	78
5. Návrhy a doporučení	82
5.1 Návrhy optimalizace pro zkoumané podniky	82
6. Závěr.....	86
Seznam použité literatury	88
Seznam zkratk	91
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	92
Seznam příloh.....	93
Přílohy	

1. Úvod

V dnešním tržním prostředí jsou pro obchodní organizace bezesporu nejdůležitější klienti, kteří jako hlavní investoři zajišťují jejich bezproblémový chod. Podniky by tedy neměly brát na lehkou váhu tvorbu strategie získávání zákazníků, neboť právě její jednotlivé fáze jsou počátkem pro vybudování budoucího úspěchu.

Dosažení správného postupu při tvorbě strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství, která je bezprostředně spojena s aplikací jednotlivých marketingových a etických nástrojů, je velice zajímavé a složité téma. Právě z tohoto důvodu bylo stanoveno jako předmět této diplomové práce, přičemž pro možnost ověření dané problematiky v praxi byly zvoleny dvě organizace, jež umožní provést šetření a poskytnou potřebný prostor a informace.

Cílem této diplomové práce bude popsat, zhodnotit a provést komparaci strategie získávání klientů ve dvou vybraných podnicích, a na základě takto dosažených výsledků pro ně následně navrhnout optimalizaci strategie získávání zákazníků. Šetření bude prováděno v pobočce OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary a v pobočce ČSOB, a.s. Karlovy Vary.

Teoretická východiska strategie získávání klientů této diplomové práce budou jako druhá kapitola v první řadě zaměřena na popis strategie získávání zákazníků s ohledem na finanční odvětví, přičemž další část dané kapitoly bude věnována vymezení marketingových a etických nástrojů a v neposlední řadě bankovnímu sektoru jako celku. Třetí kapitola bude mít za úkol charakterizovat oba zkoumané podniky, přičemž náplní čtvrté kapitoly pak bude zhodnocení jejich strategie získávání zákazníků. Je velice důležité zdůraznit, že právě ve čtvrté kapitole budou také popsány stanovené hypotézy, zásady jejich vyhodnocování a použité metody šetření, tedy ankety distribuované náhodně vybranému vzorku respondentů a rozhovory realizované s oblastními ředitelkami obou zkoumaných poboček. Závěrem této kapitoly bude vyhodnocení platnosti jednotlivých hypotéz a shrnutí společně s diskusí. V rámci páté kapitoly bude vycházeno z takto zjištěných výsledků a informací z odborné literatury, a budou stanoveny návrhy a doporučení pro tvorbu strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a to i včetně volby nejvhodnějších marketingových a etických nástrojů.

2. Teoretická východiska strategie získávání klientů

Uznávaní odborníci z oblasti celosvětového obchodu, ale i „obyčejní prodejci“ se shodují na tom, že získávání klientů je v rámci jakéhokoli obchodního odvětví velice problematickou a dlouhodobou záležitostí, a to z etického i psychologického hlediska. Právě získávání potenciálních zákazníků a jejich následné udržování ale ovlivňuje celkovou budoucnost organizací, které by tak ve vlastním zájmu měly pro realizaci svých strategických plánů v této oblasti využívat dostupných nástrojů marketingového či obchodního oddělení. Dle Lošťákové a kol.¹ *je marketingové oddělení součástí managementu, jež se orientuje na trh, tržní prostředí, klienty a v neposlední řadě na výkonnost podniku*. S ohledem na dané tvrzení autoři upozorňují právě na vývoj výše zmiňovaného podnikatelského prostředí a trhu, který u organizací vedl v posledních letech ke *zvýšení zájmu o potřeby individuálních klientů*, nikoliv celého segmentu či dokonce trhu jako celku. Na základě tohoto trendu vznikl *Customer Relationship Management* (tzv. diferencované řízení vztahů se zákazníky), jehož hlavním cílem je optimalizovat vztah mezi ziskem podniků a potřebami jednotlivých klientů. Kuchař² doplňuje, že existuje velké množství organizací, které na marketing zanevřely kvůli předchozím neúspěchům a vědomě se jím tak vůbec nezabývají, což znamená možnou ztrátu potenciálních i stávajících klientů, protože ani jedna skupina nebude dostatečně informována o poskytovaných produktech či službách, a to ať jsou jakkoliv výjimečné. Díky tomu může dojít ze strany zákazníků k preferenci méně kvalitní konkurence, jež ale naopak umí zviditelnit své přednosti pomocí strategických marketingových nástrojů.

Výše zmíněná pojetí lze považovat jako vhodné uvedení do problematiky, jíž se tato diplomová práce bude zabývat, protože povědomí potenciálních i stávajících zákazníků o snaze organizací, přiblížit se co nejvíce jejich individuálním přáním a potřebám, určuje potřebný úspěch do budoucna a to, zda budou podniky schopné obstát v dnes již velmi kvalitní a početné konkurenci. Samotné **získávání klientů** v oblasti finančního poradenství vyžaduje vytvoření *odpovídající strategie*, a to za pomoci vhodných *marketingových a etických nástrojů* i *nabývání znalostí*, co se týče *bankovního systému* a spektra *nabízených produktů či služeb*. V souladu s tématem této diplomové práce budou dané aspekty rozpracovány více dopodrobna, přičemž bude vycházeno z názorů a komparací odborníků z dané oblasti.

¹ LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

² KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.

První podkapitola této diplomové práce bude tedy zaměřena na **strategii získávání klientů s ohledem na oblast finančního poradenství**, druhá podkapitola na používané **marketingové a etické nástroje** daného odvětví a třetí podkapitola potom na **bankovní systém a finanční produkty a služby** obecně.

2.1 Strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství

Lze říci, že strategie získávání klientů je jedním z nejdůležitějších faktorů, který utváří závěrečnou konkurenceschopnost, prosperitu a tedy celkovou výkonnost organizací, přičemž může být posuzována z hlediska procesu nebo jednotlivých oblastí, které se věnují právě dané problematice. Pro tuto diplomovou práci bude strategie získávání zákazníků chápána jako celistvý proces, který není doménou pouze prvotního získávání potenciálních klientů, ale taktéž se promítá do znovuzískávání těch stávajících, a to všeobecně, bez ohledu na obchodní odvětví. Nicméně pro sjednocení pojmů budou obě skupiny označovány jednotně jen jako klienti či zákazníci.

Je možné tvrdit, že klienti vystupují v rámci podnikatelského prostředí jako hlavní investoři organizací, čímž zajišťují jejich bezproblémový chod, a proto je více než žádoucí, aby byla vhodně pojata strategie celého procesu získávání zákazníků. Pohledů na danou problematiku je mnoho, nicméně pro potřeby této diplomové práce budou uvedeny pouze názory tří vybraných autorů. Například Mikuláščík³ vymezuje *proces získávání klientů*, který označuje jako *proces prodeje*, do sedmi fází, přičemž ty jsou:

- 1) Analýza situace na trhu (V první fázi musí organizace provést průzkum trhu, a to z hlediska konkurence i obchodních partnerů.),
- 2) Vyhledávání klientů (Ve druhé fázi si musí organizace stanovit cílový segment.),
- 3) První kontakt s klienty (Ve třetí fázi je potřeba vybrat nejdůležitější informace a provést propagaci nabízených produktů či služeb.),
- 4) Příprava na první jednání (Ve čtvrté fázi musí organizace určit místo jednání a uskutečnit informační schůzky a porady určené k řešení vzniklých problémů.),
- 5) Vlastní jednání (Pátá fáze je založena na samotném jednání mezi organizacemi a klienty, přičemž zahrnuje i následné závěrečné zhodnocení.),
- 6) Stanovení výsledků jednání,
- 7) Dodatečný servis poskytovaný klientům.

³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

Výše uvedené pojetí strategie procesu získávání klientů není možné považovat za uspokojivé, protože důsledná příprava každého kroku tohoto procesu sice může zajistit organizacím větší konkurenceschopnost a výnosy, ale na druhou stranu klienti při jednání o jejich financích nebudou chtít za obchodní partnery prodejce, kteří o ně nemají zájem, a jde jim pouze o uzavření obchodu, což z tohoto pojetí vyplývá.

Zamazalová⁴ rozděluje *proces získávání klientů* pouze do pěti fází, přičemž uvádí, že každá z nich by měla mít propracovaný postup, a to i přesto, že prodejci můžou některou upřednostňovat. Fáze procesu získávání zákazníků dle Zamazalové jsou:

- 1) První navázání kontaktu s klienty,
- 2) Stanovení přání a potřeb klientů,
- 3) Představení nabízených produktů či služeb a jejich předvedení,
- 4) Dokončení prodeje,
- 5) Poprodejní servis určený pro klienty.

Výše uvedené pojetí Zamazalové taktéž nelze považovat za dostatečné, protože organizace se sice na základě něho zaměřují na osobu klienta, nicméně nezohledňují analýzu trhu, ani si nestanovují cílový segment. To sice může ve výsledku pro podniky znamenat větší počet klientů, z nichž ale každý nemusí chtít využívat služeb z dané obchodní oblasti.

Scherer⁵ upozorňuje, že *získávání klientů a samotný prodej produktů či služeb* nelze chápat jako jednotlivé fáze, ale jako *kontinuální proces* a pokud to organizace nezohledňují, je již předem určen jejich neúspěch. Jednotlivé kroky daného procesu podle Scherera jsou:

- 1) Příprava na jednání,
- 2) Motivace prodejců,
- 3) Uvítání klientů,
- 4) Rozhovor,
- 5) Odhalení přání a potřeb klientů,
- 6) Prezentace vlastních návrhů,
- 7) Projednání případných námitek,
- 8) Projednání obchodu z hlediska ceny,
- 9) Motivace klientů ke koupi,
- 10) Dokončení a uzavření obchodů,

⁴ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

⁵ SCHERER, Hermann. *12 fází úspěšných prodejních rozhovorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4024-9.

11) Zdvořilé rozloučení,

12) Servis po koupi.

Výše uvedené pojetí strategie procesu získávání klientů dle Scherera je velice uspokojivé, co se týče samotného jednání se zákazníky, ale opět zde chybí analýza trhu a stanovení cílového segmentu. Také bych doporučovala některé z fází procesu propojit.

Celkově lze konstatovat, že pohledy jednotlivých autorů se ohledně strategie uplatňované v procesu získávání klientů podstatně liší. Jejich názory se shodují zejména v nutnosti velice pečlivě plánovat a provádět dílčí kroky *samotného prodeje*, jež zahrnuje *navázání kontaktů se zákazníky, představení produktů či služeb, uzavření obchodů a poskytování poprodejního servisu*. Je možné ale usuzovat, že výše uvedená pojetí nejsou pro potřeby této diplomové práce dostatečně rozpracovaná, protože dané **strategie procesů získávání klientů** se nezaměřují na všechny kritické oblasti. Je totiž velice důležité, aby se organizace soustředily například i *na přání a potřeby jednotlivých zákazníků* či na *analýzu trhu*, která jim může pomoci reagovat na neustálé změny cenové hladiny, konkurence atd. V úvodní části první podkapitoly této diplomové práce budou tedy více přiblíženy **jednotlivé fáze procesu získávání klientů** v rámci obchodní činnosti organizací tak, že budou propojena jednotlivá, výše uvedená pojetí.

2.1.1 Jednotlivé fáze procesu získávání klientů

Jednotlivé fáze procesu získávání klientů jsou pro úspěch organizací do budoucna bezesporu důležité, a tudíž z hlediska struktury a náplně také velice složité. Přesto pro účely této diplomové práce postačí, když bude popsána více dopodrobna pouze jejich část. Jednotlivé fáze navrhovaného procesu získávání klientů jsou:

1) Analýza trhu

Pro definování první fáze procesu získávání klientů bude využito pouze pojetí Blažkové⁶, která nejlépe vystihuje potřeby současného stavu celosvětového obchodu. Autorka totiž zahrnuje do *analýzy trhu* nejen *analýzu konkurence* daného oboru podnikání, ale také *celkový objem nabízených produktů či služeb*, který má uspokojit *přání a potřeby všech*

⁶ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

klientů, jež by organizace měly analyzovat nejdříve. V ohledu na poskytované produkty a služby by podniky neměly brát v potaz pouze *současné trhy*, nýbrž i ty *potenciální*, které mohou teprve vznikat nebo být skryté. Veškeré trhy je pak potřeba vymezit nejen z hlediska *velikosti, míry růstu, atraktivity a ziskovosti*, ale taktéž je vhodné zaměřit se na *poptávku, potřeby a trendy*. Na základě takto dosažených výsledků prováděných výzkumů si každá organizace může v konečném důsledku stanovit *cílovou skupinu klientů*.

Pokud podniky úspěšně provedou kompletní *analýzu trhu*, tak můžou přejít k další strategicky propracované fázi procesu získávání klientů, a to k jejich *vyhledávání*.

2) Vyhledávání klientů

Každá organizace může zvolit jiný způsob vyhledávání klientů, a to i v závislosti na zohlednění času či financí. Arndt a Braun⁷ definují v rámci daného procesu nejprve *cílové skupiny zákazníků*, jakožto *reklamně dosažitelné množiny osob se společnými přáními a potřebami, které je odlišují od ostatních*, přičemž následná práce s nimi je ve výsledku velice výhodná pro obě strany. Organizace totiž můžou díky tomu na základě propracované přípravy a plánování, co nejpřesněji plnit *přání a potřeby daných klientů s ušetřeným časem i financemi*. Stanovení cílového segmentu je pozitivní také z hlediska *kommunikace*, která prodejcům umožňuje jednat se zákazníky na základě jejich podobnosti, a to s patřičnou *kompetentností*, čímž si je také dokážou získat na svoji stranu a přimět je tak mnohdy k osobnímu doporučení. S tímto pojetím se lze ztotožnit, protože jednostranně zaměřený cíl, v podobě prodeje produktů či služeb, nemůže bez ohledu na přání a potřeby klientů fungovat, aniž by to nenarušilo chod samotných organizací.

Kuchař⁸ tvrdí, že *pro vymezení cílového segmentu klientů je vhodné provést analýzu jejich požadovaných charakterových, demografických i příjmových vlastností*, protože takto zjištěné výsledky se stávají důležitou *součástí celého procesu pochopení přání a potřeb daných zákazníků*. V případě existence většího počtu relevantních cílových skupin klientů, je v zájmu organizací rozdělit je a vytvořit tak odpovídající marketingovou a komunikační strategii pro každou zvlášť. Lze se domnívat se, že pokud podniky vynaloží náklady nejen na analýzu potřeb a přání zákazníků, ale také na analýzu jejich sociálních a kulturních charakteristik, může to mít značný důsledek v podobě zvýšení zájmu o nabízené produkty či služby a může tak dojít k prohloubení loajality stávajících klientů vůči organizacím.

⁷ ARNDT, Peter a Gerold BRAUN. *Průručka finančního a pojišťovacího poradce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-2220-7.

⁸ KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.

Názory odborníků jsou ohledně vyhledávání klientů téměř totožné, ale se liší v tom, na co je přikládán důraz. Nicméně propojení daných pojetí by mohlo vytvořit stabilní základnu pro úspěšné vyhledávání zákazníků, protože pokud si organizace vymezí cílové segmenty i na základě demografických či finančních ukazatelů, tak si můžou být téměř jisté, že na jejich nabídku produktů a služeb budou reagovat pouze vážní zájemci, což jim ušetří zejména čas a finance.

Na základě *vymezení cílových skupin zákazníků* můžou organizace navázat *první kontakt s konkrétními klienty*.

3) První kontakt s klienty

Navázání prvního kontaktu s klienty je bezesporu velice složitou záležitostí, nicméně pro účely této diplomové práce postačí pojetí Filipové, doplněné o relevantní informace jiných odborníků, protože podrobněji bude tato problematika, rozšířená o etický přístup, popsána v podkapitole 2.2.

Filipová⁹ považuje fáze *vyhledávání klientů a prvních kontaktů s nimi za směrodatné v celém procesu jejich získávání*, protože i kdyby organizace nabízely bezkonkurenční produkty či služby, musí na ně upozornit, jinak nebudou mít komu prodávat. Po stanovení *cílové skupiny zákazníků* je tedy potřeba určit si způsob jejich *oslovení*, přičemž podniky mají více možností, mezi něž patří například *osobní kontakt*, který je vhodný pro navázání směnného vztahu s osobami, jež organizace nebo prodejci znají. Autorka však v tomto případě nedoporučuje podnikům, aby svoje produkty či služby propagovaly klientům přímo, protože by je tak mohly ztratit. Naopak by měly využít pouze vhodné, zdrženlivé a nevtíravé sdělení o předmětu podnikání, a to se zájmem o vyřešení přání a potřeb daných zákazníků. Další možností navázání prvního kontaktu s klienty jsou *osobní zdroje* (např. cílená nebo náhodná inzerce v tisku či na internetu atd.). Poslední možnost pak organizacím poskytuje *pošta či telefon*. Toto pojetí lze považovat za uspokojivé, a to především kvůli zdůraznění nutnosti individuálně komunikovat s jednotlivými klienty. Pochopení odlišných sociálních, kulturních či povahových vlastností lidí je totiž v dnešní době klíčem k získání jejich důvěry, loajality a přízně.

Foret¹⁰ doplňuje, že *oslovení klientů organizacemi nespočívá jen ve stanovení cílových skupin, toho co jim chtějí sdělit a jaký dojem by to mělo zanechat, ale také v tom, jaké finanční prostředky chtějí podniky vynaložit, jakým způsobem kontakty proběhnou a jak*

⁹ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

¹⁰ FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

budou řízeny, jaké očekávají reakce a jakým způsobem proběhne kontrola výsledků. Je možné tvrdit, že zohlednění finanční náročnosti navázání prvního kontaktu se zákazníky je taktéž velice důležité, nicméně i s malým rozpočtem lze vybudovat rozsáhlou síť kontaktů, a to například pomocí levnější reklamy v tisku.

Arndt a Braun¹¹ upozorňují na to, že organizace prvním kontaktem klientům sdělují, *jakým způsobem můžou vyřešit jejich vzniklou situaci*, přičemž je potřeba představit si jejich následné *reakce na dané informace, které by měly být především důležité, konkrétní a srozumitelné*. Autoři při kontaktování klientů doporučují podnikům sdělovat rovnou *výsledky jejich práce a teprve potom její podrobný popis*. Lze se domnívat, že předvídání reakcí jednotlivých zákazníků je obzvláště důležité, protože individuální charakteristiky lidí musí být organizacemi dobře pochopeny a propojeny do takové formy komunikace, která zaujme a osloví jejich maximální možné množství. Podniky, které zastávají názor, že zvolené marketingové nástroje se musí líbit především jim, jsou již předem odsouzeny k zániku, protože klienti nebudou chtít služby prodejců, jimž nejde právě o jejich přání a potřeby.

Práce organizace po úspěšném navázání *prvního kontaktu s klienty* nekončí, ale naopak začíná, protože je potřeba velice přesně naplánovat a připravit průběh *následného osobního jednání*.

4) Příprava na první jednání s klienty

První jednání mezi organizacemi a klienty vytváří pomyslnou „polovinu úspěchu“ uzavření celého obchodu, a proto je v zájmu podniků schůzku velice pečlivě naplánovat a připravit. Například dle Bureše¹² je důležité stanovit si kromě *obsahu* prvních jednání se zákazníky i jejich *formu*, přičemž výsledkem by měly být *přiměřené, srozumitelné, zdvořilé a také dobře připravené a profesionálně předváděné mluvené i písemné prezentace*, ve kterých jsou uváděny přání a potřeby daných klientů, způsoby jejich uspokojení, přínosy takovýchto řešení, všeobecné podmínky, následný servis, ceny a v neposlední řadě platební podmínky. Při tvorbě vlastní nabídky je žádoucí stanovit si *reálný cíl*, od kterého je v případě nutnosti možné odstoupit, a to za pomoci většího množství variant. Také je potřeba, aby si organizace byly vědomy faktu, že smyslem prvního jednání s klienty je především provedení *analýzy jejich osobnostních charakteristik*, na jejímž základě budou naplánovány rámce témat dalších schůzek. K tomu podnikům může dopomoci výzkum u asi 5% zainteresovaných zájemových

¹¹ ARNDT, Peter a Gerold BRAUN. *Příručka finančního a pojišťovacího poradce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-2220-7.

¹² BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat*. 8. vyd. Praha: Management Press, 2009. 142 s. ISBN 978-80-7261-212-3.

skupin, jež budou reprezentovat danou cílovou skupinu jako celek. Na základě výsledků takto provedených analýz můžou organizace stanovit individuální cíle, které se rozdělují na hlavní, jež jsou společné všem a na provozní, které se týkají realizace prvních jednání. Následně je možné přistoupit k tvorbě příslušné *obchodní strategie*, a to včetně *marketingové podpory*. Při přípravě jednání také musí prodejci brát v potaz určitý *časový rámec*, který by měli sami korigovat a uzpůsobovat tak jednotlivé etapy obchodní schůzky dle dané situace. Organizace by si také měly uvědomit, že klíčem k úspěšnému uzavření celého obchodu je poskytnutí *dostatečného času na rozmyšlenou*, na jehož základě může díky námitkám klientů vzniknout *kompromis řešení celého inkriminovaného problému*. V pojetí Bureše je třeba poukázat na existenci určitého rozporu, protože autor na jedné straně tvrdí, že v první řadě je potřeba provést výzkum charakteristik cílového segmentu zákazníků pomocí vybraných reprezentantů, přičemž výsledky tohoto výzkumu umožní organizacím přesně stanovit cíle pro následnou komunikaci využívanou v rámci obchodního jednání. Na druhé straně ale Bureš podnikům doporučuje, aby hned na prvním jednání představily své návrhy řešení. Na základě takového tvrzení je možné si položit otázku, zda je uskutečnitelné odvodit přání a potřeby všech klientů jen pomocí analýzy cílového segmentu, protože není možné dopředu vědět, zda konkrétní zákazník nemá přesnější požadavky či odpor k určitému řešení jeho problému, které naopak prodejci můžou považovat v daném okamžiku za nejlepší. Díky této situaci může dojít k poměrně značnému časovému prodloužení obchodu, či dokonce ke ztrátě důvěry stále ještě potenciálního klienta a následně i jeho samotného.

Filipová¹³ se domnívá, že je potřeba plánovat první schůzky tak, aby bylo dosaženo maximálního možného úspěchu, přičemž organizace by si nejprve měly stanovit *cíle*, které nemusí zahrnovat *okamžitý prodej*, ale například pouze *navázání důvěrného vztahu s klienty*. Jeden ze způsobů jak toho dosáhnout je vymezit si *horní a dolní hranici úspěchu*, protože ty podnikům poskytnou prostor pro ústupky. Po ujasnění cíle je nutné přejít k *výběru taktiky*, jejíž součástí je i *výběr prostředí*, ve kterém se první jednání bude uskutečňovat. Prodejci mají k dispozici tři možnosti, přičemž první variantou je jejich *kancelář*, jež jim umožňuje využít domácího prostředí k lepší přípravě, čímž ušetří i čas. Nevýhodou ale zůstávají například náklady na vedení kanceláří, rušivé elementy v podobě kolegů či telefonátů a také určitá pravděpodobnost negativní reakce klientů na vybrané prostředí, která může ovlivnit jejich konečná rozhodování. Druhou variantou pro uskutečnění první schůzky je *prostředí samotných zákazníků*, které je mnohdy levnější, ale také časově náročnější. Výhodou je určitě

¹³ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

možnost lépe poznat klienty v pro ně příjemnějším prostředí, a to i včetně jejich finanční situace, na jejímž základě prodejci můžou nabídnout i další produkty či služby, o kterých zatím nebylo jednáno. Třetí variantou pro první jednání je *neutrální prostředí*, například v podobě restaurací, kde je potřeba ale zajistit klid. Cram¹⁴ také zdůrazňuje, že klienti reagují na volbu prostředí pomocí všech jejich *smyslů*, tzn. pomocí čichu, sluchu, hmatu, ale také intuice, která se týká důvěryhodnosti vybraného prostředí a precizního informování o řešeném problému bez nepřesností či chyb v psané prezentaci. Posledním důležitým faktorem ovlivňujícím úspěšnost prvního obchodního jednání je *doba jeho trvání*, protože zákazníci reagují velice citlivě na to, jak je nakládáno s jejich časem. S pojetím Filipové a Crama, kteří zdůrazňují, že je možné na první schůzce navázat s klienty pouze vzájemný důvěrný vztah, jež je mnohdy důležitější než okamžité uzavření obchodu, se lze ztotožnit. V dnešní společnosti je totiž velice silně zakořeněna nedůvěra ve veškerý obchod, a proto je potřeba zákazníky získat na svoji stranu na základě projevení opravdové snahy pomoci, nikoliv pouze touhy uzavřít obchod za každou cenu.

Vhodnou přípravou na *první jednání s klienty* se organizace připravují na jejich *vlastní průběh*, který může mít nespočetně podob, a to hlavně díky různým povahám zákazníků.

5) Vlastní průběh jednání s klienty

Důsledná příprava organizací na první jednání s klienty částečně snižuje riziko neúspěchu při vzájemném navazování obchodního vztahu, nicméně i přesto je celkový průběh uzavíraných obchodů pokaždé specifický a těžko předvídatelný. Dle Hopkinse¹⁵ je první dojem zákazníků z úvodního setkání se zástupci podniků směrodatný pro celý obchod, a proto je velice důležité, aby byl naprosto v pořádku. Prodejci by se tedy měli chovat tak, aby klienty zbavili strachu a naopak jim dopřáli relaxaci, čehož mohou dosáhnout několika vhodně zvolenými způsoby *verbálních či neverbálních projevů*, jako je například *srdečný úsměv a pohled do očí*, protože ty všeobecně vzbuzují pocit vřelosti a přátelství. Dalším krokem k vytvoření pozitivního dojmu u zákazníků je správně zvolený *pozdrav*, který by měl být z počátku formální a následně již přátelštější, nicméně je možné měnit ho dle charakteru jednotlivých klientů. Počáteční získávání náklonnosti zákazníků ovlivňuje také způsob *podání ruky*, protože někomu nemusí být tento projev fyzického kontaktu příjemný, a proto je v zájmu prodejců poskytnout klientům možnost to samostatně posoudit. Organizace také musí

¹⁴ CRAM, Tony. *Vítězný tah*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 228 s. ISBN 978-80-7261-246-8.

¹⁵ HOPKINS, Tom. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. 276 s. ISBN 978-80-7205-994-2.

v průběhu jednání rozlišovat *referenční klienty* (Prodejci znají zákazníky pouze jménem, což vyžaduje, aby se představili, ale podání ruky nechali na nich.) a *nereferenční klienty* (Prodejci neznají zákazníky ani jménem, a proto je vhodné nenarušovat jim jejich osobní prostor fyzickým kontaktem a pokračovat bez představení uvítáním.). Provádění zmiňované *kvalifikace klientů* je dle autora velice důležité, protože její výsledky mohou zvýšit konečnou pravděpodobnost uzavření obchodu až o pět set procent. Samotný proces dané kvalifikace je složen ze sedmi fází, které poskytují organizacím možnost zjistit relevantní fakta o zákaznících. Sedm fází kvalifikace klientů dle Hopkinse je:

- 1) Odhalení přání a potřeb klientů,
- 2) Současná situace klientů,
- 3) Změny, které by klienti rádi uskutečnili (Je potřeba zdůraznit, že právě daná organizace je schopna uskutečnit jejich přání a potřeby nejlépe.),
- 4) Otázky týkající se finálního rozhodnutí,
- 5) Schopnost okamžité spolupráce při nalezení řešení problémů jednotlivých klientů,
- 6) Návrh řešení (např. z deseti produktů či služeb uvedou prodejci pouze tři nejvýhodnější možnosti, které odpovídají přáním a potřebám individuálních klientů),
- 7) Finanční situace klientů (Dle autora je sedmá fáze z hlediska náplně nejobtížnější, a proto uvádí metodu BUFM, která nejprve doporučuje uvést cenu o dvacet procent vyšší, následně o padesát až sto procent vyšší než u konkrétních doporučovaných produktů či služeb a až na konec cenu skutečnou. Po těchto třech krocích by se měl prodejce klientů zeptat, do které finanční kategorie patří oni a následně uvést, že tedy dané produkty či služby jsou vhodné právě pro řešení aktuálních problémů.).

Poslední možností, která může pomoci podnikům získat náklonnost zákazníků, je *pokládání otevřených otázek* tak, aby byly odhaleny důvody ke koupi nabízených produktů nebo služeb. Nicméně kdykoliv v průběhu procesu jednání mohou klienti vznést námitky, na které musí být prodejci dobře připraveni, a to hlavně právě díky výborné znalosti nabízených produktů či služeb. Přesto je ale žádoucí nechat konečné rozhodnutí na samotných zákaznících. Je možné se domnívat, že pojetí Hopkinse vystihuje podstatu jednání s klienty ve všech ohledech, ať už co se týče samotné nabídky produktů či služeb, které mají uspokojit jejich přání a potřeby, tak i v ohledu neverbálních a etických aspektů.

Filipová¹⁶ chápe vlastní jednání s klienty spíše jako samostatný proces, ve kterém přikládá stěžejní váhu *dvěma úvodním minutám prvního setkání*, protože ty utvářejí dojem, jež je později málokdy změněn. Názor zákazníků na organizace ovlivňuje v první řadě *zrak*, který sleduje krom například oděvu a doplňků i neverbální projevy prodejců, prozrazující jejich skutečné pocity a úmysly. Pokud si tedy vybraní zástupci organizace nejsou jistí, jakou neverbální komunikaci použít, je možné ji přizpůsobit gestům daných klientů. Dalším kritériem tvorby celkového dojmu u zákazníků je *pozdrav*, který by měl být spíše formálnějšího typu, a to například i s použitím titulu jednotlivých klientů. Do dvou nejdůležitějších minut je také třeba vtěsnat *oboustranné představení* a podání ruky, které ale autorka označuje jako individuální záležitost. Po prvních okamžicích navozování důvěry je vhodné začít u zákazníků odbourávat obavy z osobního kontaktu a navodit tak příjemnou atmosféru pomocí *krátkého tématu, jež se netýká samotného prodeje*, ale například rodiny, politiky, dopravy apod. Následná propagace nabízených produktů či služeb musí být prováděna ve *vhodný čas a na správném místě*, a proto je potřeba zjistit, zda prodejci komunikují s *kompetentními osobami*, jež budou rozhodovat o konečném výsledku prodeje. Teprve po ověření tohoto faktu je možné přejít k řešení přání a potřeb, stylu života atd., a to především pomocí otevřených otázek, přičemž je možné dělat si poznámky o všech důležitých sdělených informacích. Po takto perfektně provedené přípravě následuje vrcholná fáze prodeje v podobě *představení nabízených produktů či služeb*, a to buď jednomu či více klientům. Samotné prezentace musí přesně zahrnovat to, co prodejci prodávají a musí být logicky uspořádané. V úvodu je třeba provést poutavé seznámení s obsahem a celkovým záměrem, přičemž další část prezentací by měla být věnována charakteristikám, které budou pro obchod směrodatné. *Navrhované řešení musí poskytovat kromě zhodnocení celkového přínosu pro klienty také prostor pro možnou diskuzi*. Nicméně i přesto je nutné, aby byl dodržen *časový rozvrh* i *žádoucí styl řeči* jako je např. používání krátkých vět přizpůsobených úrovni klientů či jasný, zřetelný a uvolněný projev, a to i v případě neverbální komunikace. Pro upoutání pozornosti zákazníků je možné si vypomoci *vizuálními a technickými pomůckami*, které ale musí být jednoduché, názorné, přehledné a neměly by odvádět pozornost od nabízených produktů či služeb. Komunikace s klienty také může být obohacena o *nástroje emotivního typu*, jako jsou například otázky vynucující si kladnou odpověď, alternativní otázky atd. *V případě námitek zákazníků, které mohou doprovázet konečné rozhodování o koupi, by měli prodejci využívat pouze věcných, srozumitelných a logických*

¹⁶FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

argumentů či příkladů z praxe. Naopak není žádoucí, aby se s klienty přeli, slibovali nesplnitelné nebo například využívali témat uvádějících je do rozpaků, protože ze strany zákazníků by tak mohl vzniknout projev jisté obavy, a to nejen z osob prodejců, ale také z vlastních špatných rozhodnutí, kvality produktů či služeb, novinek či z výdeje peněz. Je možné tvrdit, že Filipová se ve svém pojetí optimalizovaného průběhu jednání s klienty zaměřuje zejména na okolní faktory, které působí na jejich konečné rozhodování o koupi. Nicméně je žádoucí také věnovat pozornost jádru průběhu daného jednání, a to hlavně co se týče uspokojování přání a potřeb zákazníků.

Na základě komparace obou modelů lze usoudit, že každý autor přikládá důraz na jiný aspekt dané problematiky. Je možné říci, že pojetí Hopkinse v podstatě shrnuje pohled Filipové a obohacuje ho o veškeré potřebné atributy uplatňované v průběhu celého jednání mezi organizací a klienty, a to zejména v oblasti odhalení jejich přání a potřeb. Taktéž zdůrazňuje nutnost vyvarování se snahy prodat nabízené produkty či služby za každou cenu. V dnešní době jsou totiž lidé velice opatrní na to, jak je s nimi zacházeno a zda jsou opravdu brány v potaz jejich přání a potřeby. To znamená, že pokud v rámci jednání budou organizace s klienty zacházet hrubě a z donucení, odejdou ke konkurenci, i kdyby byly poskytovány produkty či služby v té nejvyšší kvalitě.

Ukončení *vlastních jednání s klienty* organizacím přinese určité měřitelné i neměřitelné *výsledky* celkové úspěšnosti uzavíraných obchodů.

6) Konečné výsledky jednání s klienty

Na základě průběhu dílčích fází procesu získávání klientů můžou organizace posoudit jejich celkovou úspěšnost. Hopkins¹⁷ tvrdí, že uzavření obchodů je v podstatě nejdůležitější součástí celého procesu získávání klientů a na základě toho stanovuje pro prodejce *pět uzavíracích tipů*. Pět zavíracích tipů dle Hopkinse je:

- 1) Prodejci u sebe musí mít pokaždé materiály k uzavření obchodu,
- 2) Prodejci musí umět vystihnout vhodný čas pro předložení formulářů,
- 3) Prodejci u sebe musí mít pokaždé nové formuláře,
- 4) Prodejci musí provádět potřebné výpočty za pomoci kalkulačky,
- 5) Prodejci můžou uspokojit potenciální klienty na základě referencí od těch stávajících.

Rozpoznání opravdového zájmu o uzavření obchodu u klientů je pro prodejce velice náročné, a proto můžou využít *zkušební otázky*, tzn. například *cílený mylný uzávěr*, kdy se za pomoci chybného konstatování zjistí, zda zákazníci vůbec uvažují o koupi nabízených produktů či

¹⁷ HOPKINS, Tom. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. 276 s. ISBN 978-80-7205-994-2.

služeb. *Samotné uzavírání obchodů by mělo znamenat pomoc organizací, které se na základě empatie svých pověřených zástupců snaží klientům umožnit činit dobrá rozhodnutí.* Bohužel ne vždy je to dodrženo. S pojetím Hopkinse se lze ztotožnit, protože je otevřený průběžným změnám názorů zákazníků a klade důraz na nutnost rychlých reakcí prodejců. Právě poskytnutí pomyslných zadních vrátek při prodeji produktů či služeb může být rozhodující, protože klienti nemají pocit, že jsou do něčeho tlačeni a můžou si v klidu vše promyslet.

Bureš¹⁸ připouští, že výsledky jednání mezi organizacemi a klienty můžou být kladné i záporné, přičemž úspěšné získání zákazníků a následné uzavření obchodů autor definuje jako *krok k vytvoření dlouhodobých vztahů*, které teprve po čase vrátí organizacím jejich dříve vynaložené finanční i časové náklady. Naopak *při neúspěšném zakončení obchodního jednání nesmí být vztah pověřených prodejců vůči klientům jakkoliv ovlivněn*, protože existuje velká pravděpodobnost, že se zákazníci při vzniku dalšího problému vrátí. S tímto pojetím je možné souhlasit, protože organizace nemůžou v případě neúspěšného prodeje produktů či služeb vědět, zda klienti nepotřebují pouze čas na rozmyšlenou či zda se později nevrátí s jiným problémem, a v případě okamžité negativní odezvy prodejců by je tak mohly ztratit.

Filipová¹⁹ se domnívá, že pro úspěšný prodej nabízených produktů či služeb musí prodejci, za pomoci *empatie* a sledování *verbálních i neverbálních signálů* klientů, *dobře vystihnout kdy a jak ukončit celé obchodní jednání*, přičemž relevantní *techniky takového ukončení* mohou být různé a rozdělují se podle *osobnostních typů*. To znamená, že například u zákazníků, kteří neumí udělat závěrečné rozhodnutí, se využívá zrekapitulování výhod, zdůraznění klíčových pozitiv, řady otázek s kladnými odpověďmi nebo metody alternativních otázek, jež jim nabízí pouze dvě možnosti odpovědí. Další variantou jak zakončit obchod jsou přímé otázky nebo i zvláštní nabídky, které klienty přesvědčí. Autorka tvrdí, že zákazníci můžou odpovědět pouze třemi způsoby, a to *souhlasem*, kterým jsou transakce uzavřeny. Další způsob je *váhání či námitky*, přičemž v takové situaci doporučuje jednání po diskuzi odložit na pevně sjednaný termín a poskytnout tak klientům čas na rozmyšlenou. Posledním a nejméně žádaným vyjádřením zákazníků je *odmítnutí*, které by měli prodejci přijmout jako zavrnutí nabízených produktů či služeb, nikoliv jako útok na jejich osobu, přičemž autorka doporučuje se s klienty rozloučit a poděkovat jim za věnovaný čas. Toto pojetí lze posoudit velice pozitivně, a to zejména díky využívání empatických tahů, které ve spojení s jistou

¹⁸ BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat*. 8. vyd. Praha: Management Press, 2009. 142 s. ISBN 978-80-7261-212-3.

¹⁹ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

dávkou psychologického umění můžou zákazníky přesvědčit o správnosti jimi zvolených produktů či služeb, ale zároveň jsou možnou zárukou humánnosti prodejců.

Po uzavření obchodu s klienty by organizace měly poskytovat také *poprodejní servis*.

7) Poprodejní servis

Poprodejní servis je v dnešní době již možné označit za určitý standard, přičemž Filipová²⁰ tvrdí, že jeho implementace do každodenního chodu organizací je velice důležitá a to ze šesti důvodů. *Šest důvodů pro provádění poprodejního servisu* podniků dle Filipové je:

- 1) Stávající klienti jsou pro organizace nejlepší (Strany poptávky i nabídky se znají a mají k sobě již vybudovanou důvěru.),
- 2) Spokojení klienti si budou organizace pamatovat,
- 3) Stávající klienti můžou organizace doporučit přátelům či známým (Pokud budou zákazníci se službami prodejců spokojeni, doporučí je svým známým, a to i přesto, že prodej nebyl uskutečněn.),
- 4) Spokojení klienti můžou prodejcům doporučit další zákazníky,
- 5) Stávající klienti můžou organizacím poskytnout reference pro jiné zákazníky,
- 6) Zastínění konkurence (Klienti budou mít organizace díky kvalitním poprodejním službám stále v paměti, a to i přes nákup produktů či služeb u konkurence.).

Výše uvedené důvody pro provádění poprodejního servisu by měly být dle autorky pro organizace dostatečné. V souladu s tématem této diplomové práce bude doplněno pojetí Filipové o názor Zámečnicka²¹, který přiznává, že v dnešní době existuje v obchodním odvětví velké množství podvodníků, a to i mezi kvalitními a eticky založenými finančními poradci, protože u těch se vysloveně nabízí otázka, zda je nutné klientům přiznat, že jejich finance jsou rozloženy správně, anebo se za každou cenu snažit získat nový obchod na základě provedení změn či tvorby úplně nových produktů a služeb v rámci daného finančního portfolia. Na druhou stranu si naštěstí většina z nich uvědomuje, že bez férového jednání by se jejich zákaznická síť nerozšiřovala. Finanční trh je totiž sám o sobě dostatečně silný na to, aby se zbavil podvodných prodejců, přičemž ale velice závisí na *finanční gramotnosti samotných klientů*, která není nejlepší. Tuto situaci můžou právě finanční poradci do určité míry změnit, a to díky tvorbě finančních plánů založených na přáních a potřebách zákazníků i s ohledem na rizika jednotlivých produktů či služeb. Profese finančních poradců je v současné době velice

²⁰ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

²¹ ZÁMEČNÍK, Petr. Dlouhodobý přístup se finančním poradcům vyplácí. *Investiční magazín*. 2012, č. 4, str. 23, ISSN 1804-9753.

obtížná, protože převážná část veřejnosti má v této oblasti již zažitě předsudky z jednání s tzv. pojišťováků. Nicméně i přesto se v posledních letech finanční poradenství velice posunulo kupředu, a to i díky novému přístupu, na základě kterého se finanční poradci věnují v první řadě zjišťování přání a potřeb konkrétních klientů a zohledňují případná rizika špičkových produktů, jež nabízejí díky spolupráci s větším množstvím finančních institucí. Na cílové zákazníky tak není činen nátlak a jsou upozorňováni finančními poradci na změny, novinky a potřebné průběžné řešení problémů právě pomocí *dlouhodobého kontaktu a poprodejněho servisu*. Lze tvrdit, že propojením výše uvedených přístupů je možné odvodit přínosy poprodejněho servisu, které mají za následek spokojené klienty, což je pro budoucí chod organizací cílové a zásadní.

Celkově je možné říci, že optimalizovaný proces získávání klientů se skládá ze sedmi fází, v rámci kterých by si organizace měly nejprve stanovit *oblast jejich působení a měly by provést průzkum trhu včetně analýzy konkurence*. Na základě toho si totiž následně můžou vymezit *cílové skupiny zákazníků* a standardizovat tak odpovídající *kommunikaci*. *Samotné navazování prvních kontaktů s klienty* je možné uskutečnit díky *osobním kontaktům či osobním zdrojům*, přičemž pozdější přípravy podniků na *první jednání* s nimi vyžadují, aby byla předem stanovena nejen *strategie a taktika*, ale také *cíle samotné komunikace*, jež by měla probíhat pomocí *profesionálně psaných i mluvených prezentací*, a to ve vhodném prostředí a čase pro takovéto schůzky. Stěžejní fází celého procesu získávání klientů je vhodné zvolení *strategie vlastního jednání se zákazníky*, přičemž k pozitivním výsledkům můžou prodejci dopomoci správně zvolené *verbální a neverbálními projevy*. Nejdůležitějším faktorem úspěšného dokončení obchodů ale zůstává *odhalení skutečných přání a potřeb* klientů, a to i v závislosti na jejich *finančních možnostech*, protože právě ty jsou často směrodatné v konečném výběru produktů či služeb. Prodejci můžou dosáhnout v rámci *konečných výsledků* obchodních jednání pouze tří možných odpovědí zákazníků, a to v podobě *přijetí nabídky, odmítnutí nabídky* nebo *odložení rozhodnutí* na jiný, pevně sjednaný termín. *Poprodejně servis* lze jako poslední fázi označit za velice zásadní aspekt, který ovlivňuje proces získávání klientů, protože reference těch stávajících můžou organizacím dopomoci k *dalším potenciálním zákazníkům, a zastínit tak konkurenci*.

Proces získávání klientů, ukončený příslibem poprodejněho servisu, je po určité době organizacemi vytvářen za pomoci osvědčených standardů a taktik, nicméně výsledek je i přesto ovlivňován mnoha externími i interními faktory, kupříkladu charakteristikami jednotlivých zainteresovaných stran, a to zejména osobnostními **typy pověřených prodejců**.

2.1.2 Typologie prodejců

Mikuláščík²² tvrdí, že *strategie procesu získávání klientů* má několik aspektů, a to *aspekt ekonomický, právní, technický, sociální a psychologický*, který je založen na osobní struktuře smluvních stran a je stavebním kamenem pro úspěšné dokončení řešených obchodů. Právě z tohoto důvodu jsou odborníky vytvářeny *typologie prodejců a klientů*, přičemž v tomto členění hrají roli zejména charakter a temperament. Pro účely této diplomové práce postačí pouze typologie prodejců od Filipové²³, protože ta není závislá jen na snaze organizací uskutečnit prodej, ale také na navázání dobrého vztahu s klienty. Typologie prodejců dle Filipové je:

1) Lhostejný prodejce

Lhostejní prodejci nemají očividný zájem ani o prodej, ani o navázání dobrých vztahů s klienty, protože zastávají názor, že dobré produkty či služby se prodají sami. Zákazníci jsou pro ně jako jeden, a proto nemají snahu projevovat starost, iniciativu či inovativní přístup. Fyzický projev lhostejných prodejců je založen na nevýrazných gestech, nenaslouchání nebo například na neudržování očního kontaktu. Z toho vyplývá, že *klienti nemohou být s jejich službami spokojeni a vyhledají tak raději konkurenci*. Autorka doporučuje, aby se takovýto typ prodejců raději věnoval povolání, které ho bude bavit. S tímto názorem se lze plně ztotožnit, protože prodejci, kteří se dostatečně nevěnují jednotlivým zákazníkům a samotný prodej berou pouze jako přítěž a nutnost kvůli následnému výdělku, nejsou způsobilí ani vhodní pro jednání s lidmi v případě jejich nesnází.

2) Racionální prodejce

Pro racionální prodejce je důležitý pouze prodej, a proto využívají i podvodné praktiky k jeho uskutečnění, přičemž klienty pak již dále nevyhledávají. Vždy chtějí být vítězi a obchod uskutečnit, protože ústupky a kompromisy považují za osobní selhání. Tento typ prodejce je velice sebevědomý, pohotový a mnohdy až agresivní a *zákazníci se v jeho přítomnosti mohou cítit nepříjemně či dokonce v ohrožení*. Je možné se domnívat, že racionální prodejci jsou dalším nežádoucím extrémem, protože na základě nátlaku a touhy po úspěchu nemůžou nikdy nezáujatě řešit životní situace a problémy jednotlivých klientů.

3) Přátelský prodejce

Přátelští prodejci se zaměřují pouze na budování dobrých vztahů s klienty, nicméně v případě obtíží okamžitě vzdávají svoji snahu a jejich jindy veselé, aktivní a neagresivní

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

²³ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

chování je vystřídáno nejistými a obrannými gesty. *Navíc daný typ prodejců přenechává celkovou aktivitu na zákaznících, a proto neuskutečňuje příliš velké množství obchodů.* Autorka doporučuje v tomto případě trénování asertivních technik a komunikace, a to nejen kvůli zvýšení sebevědomí. Lze zastávat názor, že tyto techniky mohou danému typu prodejců pomoci, ale jejich absolvování je velice obtížné, zdoluhavé a finančně náročné. Proto je možné si myslet, že absolvovat daná školení či tréninky bude ochotno malé množství přátelských prodejců.

4) Průměrný prodejce

Průměrní prodejci jsou zaměřeni nejen na úspěšné ukončení obchodů, ale také na budování dobrých vztahů s klienty. Charakterově jsou otevření, vstřícní a sebevědomí, ale přitom neagresivní. Problémem zůstává, že *nemají zájem o dlouhodobý kontakt a spoléhají na věrnost zákazníků.* Proto je možné tvrdit, že tento typ prodejců má zájem o spokojenost obou stran jen na oko, protože budování dlouhodobých vztahů s klienty není jen o záruce jejich následné loajality, ale také o vzájemné důvěře, se kterou se v případě problémů k organizacím vrátí nebo je popřípadě na základě dobrých zkušeností doporučí jiným zákazníkům a vrátí jim tak vynaložený čas i finance.

5) Prodejce profesionál

Posledním uváděným typem je dle Filipové²⁴ *prodejce profesionál, který tvoří vlastní prospěch z obchodu na základě budování dlouhodobých a přátelských vztahů s klienty.* Doporučuje jim produkty, které jsou pro ně vhodné, i když mu to za dané situace nic nepřinese. Dokáže odhadnout typy zákazníků a podle toho flexibilně reaguje a vyhledává nové varianty řešení tak, aby byly spokojeny obě strany. Prodejce profesionál má zájem na vlastním zdokonalování, a to i z hlediska gestikulace. Lze se domnívat, že tento typ obchodníka je ideální, protože klienti si můžou být jisti tím, že v případě problémů či krizových situací se bude snažit maximálně uspokojit jejich přání a potřeby bez ohledu na svůj vlastní prospěch.

Z celkového pohledu je možné konstatovat, že pro budoucí úspěch organizací je velice důležité dbát i na *výběr vlastních pracovníků*, protože jejich *charakterové vlastnosti* můžou ovlivnit konečný stav prodeje. Klienti se můžou v praxi setkat s *lhostejnými, racionálními, přátelskými, průměrnými a profesionálními prodejci* a je pouze na nich, aby si zvolili toho, který jim bude plnit jejich přání a potřeby bez ohledu na svůj vlastní prospěch. Nicméně je

²⁴ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

žádoucí, aby si organizace byly vědomy toho, že mohou nedostatky *jednotlivých prodejců odstranit*, a to například pomocí trénování *asertivních technik, komunikace* nebo na základě vhodně zvoleného *motivačního systému*.

Typologie prodejců, která je vytvářena podle jejich různých temperamentních a charakterových vlastností, může organizacím usnadnit zlepšování celkové výkonnosti a úspěšnosti. Nicméně směnné vztahy jsou minimálně bilaterální, a proto je taktéž vytvářena **typologie klientů**, a to podle různých osobnostních a preferenčních typů.

2.1.3 Typologie klientů

Každý prodejce by měl být schopen jednat se zákazníky dle jejich povahových rysů, přičemž jednotliví autoři posuzují tuto problematiku z různých úhlů pohledu. Například Filipová²⁵ zdůrazňuje, že *charakter klientů nelze přesně definovat jako konkrétní typ*, a přesto je možné odvodit danou typologii, a to díky *sklonům lidí jednat podobně*. Zařazení zákazníků do určité skupiny tak vyžaduje neustálé sledování jejich chování. Typologie klientů dle Filipové je následující:

1) Přizpůsobivý typ

Přizpůsobiví klienti se prezentují jako laskaví, milí, vstřícní a velmi dobří posluchači, kteří rádi pomůžou. Naproti tomu jsou ale také nerozhodní, ovlivnitelní a lehce zranitelní. Takové zákazníky můžou prodejci poznat i podle nevýrazného stisku ruky, nejistých gest, nepřímého očního kontaktu či podle existence jistých bloků a je tedy vhodné u nich vzbudit důvěru, bezpečí a jistotu za pomoci trpělivého a klidného jednání bez příkazů.

2) Byrokratický typ

Byrokratičtí klienti jsou velice opatrní, rádi dodržují předpisy a dlouze prověřují chování ostatních. V neverbální komunikaci bývají nervózní, mlčenliví a konzervativní. Prodejci by měli takovým zákazníkům dát jistotu předpisů, účtu a pocit převahy při jednání.

3) Autoritativní typ

Autoritativní klienti jsou jako dominantní typy přesvědčeni, že mají ve všem pravdu a jsou ochotni prosadit si ji i za cenu konfliktů. Nicméně jsou schopni sami se rozhodnout a nést tak vzniklá rizika i odpovědnost. Prodejci musí důvěru autoritativního typu zákazníků získávat pomocí velice asertivního, profesionálního, neemocionálního a sebejistého chování.

4) Tvořivý typ

²⁵ FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.

Tvořiví klienti jsou velice vlídným, taktním a přátelským typem, který si ochotně vyslechne názory ostatních, ale rozhodnutí si ponechává i přes existující rizika a odpovědnosti ve své kompetenci. V gestikulaci je podobný autoritativnímu typu, ale je umírněný a gesta ve zdravé míře odpovídají situacím. Prodejci tvořivému typu zákazníků musí poskytnout racionální, logické a otevřené návrhy.

Výše uvedenou typologii klientů lze považovat za relevantní, protože organizace nemůžou jednat se všemi zákazníky stejně. Někteří klienti totiž například nesnesou arogantní prodejce, kteří se jim snaží vnutit svůj názor za každou cenu, a naopak jiní zase toto chování potřebují.

Lošťáková a kol.²⁶ vymezují typy klientů podle jejich potřeb a nositelů hodnot do 4 skupin, které označují jako *hodnotové segmenty zákazníků*. Pokud totiž organizace znají hodnoty jednotlivých skupin klientů, můžou získat konkurenční výhodu. Hodnotové segmenty zákazníků podle Lošťákové a kol. jsou:

- 1) Inovátoři (První segment klientů je zaměřen na změny.),
- 2) Optimalizující (Klienti spadající do druhého segmentu chtějí využít tržního potenciálu a vyhnout se tak ztrátě příležitostí, přičemž se zaměřují na optimalizaci požadovaných výhod a relativních nákladů.),
- 3) Racionalizátoři (Třetí segment klientů upřednostňuje optimalizaci poměru ceny pořízení a následných nákladů použití produktů a služeb.),
- 4) Ekonomicky smýšlející (Pro čtvrtý segment klientů je směrodatná cena nabízených produktů a služeb.).

Výše uvedenou typologii klientů lze také považovat za relevantní, protože zohledňuje i vnímání jednotlivých hodnot, jako je například cena, která je v případě pořizování produktů a služeb v dnešní době pro mnoho klientů klíčová a také často vystupuje jako jediné odůvodnění volby méně vhodné varianty pro uspokojení jejich přání a potřeb.

Vysekalová²⁷ ve své publikaci využívá typologii klientů, kterou na základě vnímání *značky jako klíčové hodnoty* vytvořila výzkumná síť IPSOS TAMBOR. Pět základních typů zákazníků dle Vysekalové je:

- 1) Milující (Klienti velice silně prosazují a obhajují danou značku.),
- 2) Věřící (Klienti znají značku dobře, často ji kupují a mají k ní důvěru.),
- 3) Váhající (Klienti jsou průměrnými uživateli dané značky.),

²⁶ LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

²⁷ VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

- 4) Nevěřící (Klienti značku znají, ale díky negativnímu vztahu k ní ji neužívají.),
- 5) Ignoranti (Klienti značku neznají a nemají k tomu ani důvod.).

Také tuto typologii klientů lze považovat za relevantní, protože při jednání se zákazníky je třeba brát v potaz i jejich vztah k určité značce. Otázkou ale zůstává, jak přesvědčit klienty, aby dali přednost absolutně neznámým organizacím, před těmi světově známými.

Shrnutím by mohlo být tvrzení, že způsobů pojetí typologie klientů je mnoho, přičemž každý autor se zaměřuje na *jíný aspekt spotřebitelského vnímání*. Například je možné rozlišit typy zákazníků na základě *způsobů lidského chování a osobnostních charakteristik*, ale také pomocí jejich *vztahu k ceně, kvalitě, značce atd.* Organizace by proto měly prodejčům vštěpovat, že klienty je potřeba uspokojit nejen díky nabízeným produktům či službám, ale také pomocí odpovídající úrovně probíhající komunikace mezi smluvními stranami.

Pro vytváření úspěšné budoucnosti organizací je strategie získávání klientů jednou z klíčových činností a je tedy důležité, jak jsou jednotlivé fáze tohoto procesu pochopeny a realizovány. Podniky by nejprve měly provést **analýzu trhu**, na jejímž základě můžou vymezit konkrétní oblast podnikání. Teprve pomocí dosažených výsledků takovýchto šetření můžou organizace stanovit **cílový segment zákazníků**, se kterým bude díky osobnímu kontaktu s již známými lidmi, na základě osobních zdrojů jako jsou tisk či inzerce, anebo pomocí pošty a telefonu navázán **první kontakt**. V případě pozitivní odezvy klientů je více než žádoucí, aby pověření prodejci provedli **před první schůzkou důslednou přípravu**, a následně v **průběhu celého jednání** vhodně volili jak verbální, tak i neverbální projevy komunikace a snažili se pomocí nich odhalit skutečná přání a potřeby konkrétních zákazníků. Na závěr jednání s klienty, která se týkají řešení jejich problémů, je nutné za pomoci notné dávky psychologie a empatického citění dosáhnout **konečného rozhodnutí**, jež může být pozitivní, negativní nebo neutrální. V případě kladné odpovědi zákazníků je pro organizace výhodné poskytovat jim relevantní **poprodejní servis**. V průběhu obchodních jednání by měly podniky věnovat zvláštní pozornost faktorům, které nejvíce ovlivňují výsledek rozhodování klientů, a to **typům jejich vlastních prodejců či jednotlivých zákazníků**.

Je možné se domnívat, že samotný proces získávání zákazníků je pouhou částí celé strategické skládačky, která ovlivňuje úspěch organizací do budoucna, protože ty musí pro jeho uskutečnění využít potřebné podpůrné marketingové a etické prostředky. Druhá

podkapitola této diplomové práce bude tedy zaměřena na **marketingové a etické nástroje získávání klientů**.

2.2 Marketingové a etické nástroje získávání klientů

Pro všechny obchodní organizace je v současné době bezesporu velice obtížné upoutat pozornost jednotlivých klientů, a to zejména díky velkému množství agresivních reklam v médiích. Zákazníci totiž postupně přestávají na tuto formu jednostranné komunikace reagovat a spoléhají se spíše na svoji intuici či předchozí zkušenosti s jednotlivými produkty, popřípadě službami. Proto je potřeba, aby podniky volily v procesu jejich získávání vhodnou marketingovou strategii, která bude založena na zažitých etických standardech. V souladu s tématem této diplomové práce tedy budou v rámci druhé podkapitoly nejprve přiblíženy marketingové a následně taktéž etické nástroje využívané při získávání klientů.

2.2.1 Marketingové nástroje získávání klientů

V úvodu této podpodkapitoly bude nejprve obecně vymezen *pojem marketing*, protože ten může být chápán z mnoha různých pohledů, jež vycházejí zejména z poslání a cílů jednotlivých organizací. Například Kotler²⁸ definuje marketing jako *nástroj, který slouží k uspokojování přání a potřeb klientů*, a to za pomoci poskytovaných produktů či služeb. S pojetím Kotlera je možné se ztotožnit, protože právě na základě vytvoření účinné marketingové strategie můžou organizace získávat prestiž značky a vtiskovat se tak do paměti všech zákazníků.

Zamazalová²⁹ pojímá marketing jako *soubor aktivit, který se zabývá uspokojováním přání a potřeb klientů pomocí směny produktů či služeb s cílem vytvoření přiměřeného zisku*. Je ale žádoucí si uvědomit, že potřeby jako takové se liší od požadavků, protože zákazníci můžou právě na základě potřeb měnit své požadavky díky marketingovým nástrojům, jež zdůrazňují hodnotu jednotlivých značek. Autorka také upozorňuje, že v rámci obchodních vztahů je nutné vnímat *změny na straně nabídky a poptávky*, ale také výkyvy ve *fungování trhu*. Lze souhlasit i s pojetím Zamazalové, která marketing definuje jako nástroj ovlivňující konečnou výši zisku, protože bez správně zvolené komunikace s klienty nebude veřejnost o

²⁸ KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

²⁹ ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2010. 500 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

produktech či službách organizací dostatečně informována, což může zapříčinit velice nízkou úroveň prodeje, ale i zánik daných podniků.

Na základě komparace obou výše uvedených pohledů je možné stanovit různorodost priorit jednotlivých autorů, tzn. i organizací. Nicméně Zamazalová lépe vystihuje marketing v jeho absolutní podstatě, protože nezohledňuje pouze potřebu uspokojovat přání a potřeby klientů, ale také tvorbu potřebného zisku. Bez finančních prostředků totiž nelze zlepšovat kvalitu produktů či služeb a obstát tak v dnešní velmi silné konkurenci na trhu.

Pouhá definice pojmu marketing v praxi nic neznamená, a proto je potřeba, aby organizace pochopily především jeho náplň a zohlednily také současné trendy na trhu. Leboff³⁰ zdůrazňuje, že vytvořená *marketingová strategie musí být rovnocennou součástí té organizační*, protože jediné tak bude účinná a na delší dobu ulpí v povědomí klientů. Kuchař³¹ ale upozorňuje, že zákazníci se v dnešní době již přizpůsobili neustávajícímu tlaku marketingu, a to tím, že *vyhledávají pouze určité informace* a přehlíží tak např. letáky, reklamní bannery na internetu atd. Z tohoto fenoménu je jasné, že pro podniky je velice obtížné a nákladné jednotlivé klienty zaujmout, protože konkurence se snaží o totéž. Ovšem čím více je produktů a služeb na trhu, tím méně zbývá peněz na jejich nákupy a tak vzniká tzv. *spirála chaosu*, která spočívá v neustále se zvyšujících výdajích jednotlivých organizací na reklamu, a to právě díky postupnému otupování zákazníků. Nejlepším způsobem jak tedy navázat kontakt s klienty bez takového efektu, je *získat svolení k adresnému či osobnímu oslovení*. Počáteční náklady jsou samozřejmě vysoké, ale následná finanční návratnost toto negativum plně převažuje. Pro doplnění ještě bude využit názor Du Plessise³², který tvrdí, že zákazníci věnují pozornost především tomu, co je *emocionálně zaujalo* a vtisklo se jim tak do paměti. Pozitivní emoce totiž vytvářejí nový dojem, což samozřejmě přispívá i k hodnotám relevantních značek. Je tedy důležité, aby se organizace dostatečně zaměřovaly na kreativní mediální strategie, protože jediné tak můžou být vytvořeny reklamy, které dostatečně vstřípi klientům povědomí o poskytovaných produktech, službách či o značkách všeobecně. Dle redakce investičního magazínu³³ je žádoucí, aby si každý podnik právě na základě výše zmíněných marketingových trendů sestavil *marketingový plán*, přičemž je nutné začít v první řadě u vytvoření přesné představy o *cílovém segmentu zákazníků*. Díky tomu se pak

³⁰ LEBOFF, Grant. *Sticky Marketing: jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 214 s. ISBN 978-80-7261-235-2.

³¹ KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.

³² DU PLESSIS, Eric: *Jak zákazník vnímá reklamu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1456-8.

³³ Redakce. 6 KROKŮ, KTERÉ VAŠI FIRMU POMOHOU DOSTAT NA VÝSLUNÍ. *Investiční magazín*. 2012, č. 4, str. 31, ISSN 1804-9753.

organizace můžou odlišit od konkurence, a to za pomoci správného *positioningu* pro vybraný trh (změna obalu, sloganu atd.). Dále by podniky měly vytvořit ve všech dosavadně využívaných typech reklamy *poučné a seznamovací materiály*, které budou v souladu s jejich cíli, značkou či komunikací, a na jejichž základě se klienti mají rozhodnout právě pro ně. V rámci sestavování marketingového plánu je potřeba si objasnit pravou *podstatu marketingu*, která spočívá spíše v navázání kontaktu se zákazníky, protože díky němu vzniká touha zjišťovat informace o nabízených produktech či službách. Toho můžou organizace dosáhnout také za pomoci budování *vztahů s médii*, jež se věnují právě relevantní oblasti prodeje. Posledním krokem k realizaci úspěšné strategie marketingu je důsledné vytváření *časového rozvrhu*, který musí být dodržován. Pride a Ferrell³⁴ ale upozorňují, že je třeba, aby podniky počítaly i s jinými výsledky než byly ty předem stanovené, a proto musí rozlišovat *strategii zamýšlenou a realizovanou*, přičemž rozdíl mezi nimi spočívá v konečném rozporu mezi plány a skutečností. Průběh zmiňovaného plánování marketingové strategie zobrazují autoři na níže uvedeném obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Stupně marketingového plánování



Zdroj: PRIDE, William M. a O. C. Ferrell. *Marketing*. 16. vyd. USA: Cengage Learning, 2011. 800s. ISBN-13:978-0-538-47540-2, str. 37.

Na základě výše uvedeného obrázku č. 1 je možné odvodit nutnost přesného stanovení náležitostí jednotlivých elementů *marketingového mixu*, které můžou být díky zaměření této diplomové práce chápány jako *marketingové nástroje využívané k získávání klientů*.

Souhrnně lze říci, že organizace musí pro zavedení úspěšné **marketingové strategie** *pochopit marketing jako celek*, a to i včetně jeho cílů, které se týkají především vytváření přiměřeného *zisku na základě uspokojování přání a potřeb klientů*. Nicméně je nutné v této problematice zohledňovat nejen *stranu nabídky a poptávky*, ale i *situaci na trhu* nebo současné *trendy*, jako jsou emocionální preference společnosti či její reklamní přehlcenost.

³⁴ PRIDE, William M. a O. C. Ferrell. *Marketing*. 16. vyd. USA: Cengage Learning, 2011. 800s. ISBN-13:978-0-538-47540-2.

Podniky si mohou tuto situaci usnadnit pomocí *jasného vymezení cílového segmentu* a vhodného *positioningu*, což jim ve výsledku umožní také správně zvolit typ *komunikace* se zákazníky. Další možností jak si vylepšit pozici v budování klientely je pozitivní *kontakt s médii* a *jasný časový rozvrh*, díky němuž lze sledovat průběžné výsledky zvolené marketingové strategie. Je také žádoucí, aby organizace počítaly s případnými odchylkami mezi *zamýšlenou a zrealizovanou strategií*.

V rámci plánování marketingové strategie je potřeba zohlednit velké množství aspektů a implementovat je do konečného **marketingového mixu**.

2.2.1.1 Marketingový mix

V rámci procesu získávání klientů, a to nejen v oblasti finančního poradenství, je třeba brát marketingový mix jako součást celkové strategie jednotlivých organizací. Vzhledem k zaměření této diplomové práce bude níže definován *zvláštní typ tradičního marketingového mixu*, který uvádí Vašítková³⁵, přičemž bude doplňován o názory dalších odborníků. Pojetí dané autorky rozšiřuje produktový marketingový mix 4P o další 3P, a to právě z oblasti poskytování služeb. *Marketingový mix služeb* dle Vašítkové zahrnuje:

1) Product

Produkt je ta část *marketingového mixu*, která je *organizacemi nabízena klientům pro uspokojování jejich přání a potřeb v hmotné i nehmotné podobě*, přičemž konkrétně v oblasti poskytování služeb není možné zachytit hmatatelné výsledky, a tak rozhoduje kvalita. Je možné se domnívat, že právě kvalita služeb, ale i produktů je stěžejní součástí celkové strategie organizací, protože právě na ní závisí, zda klienti budou mít zájem o jejich využití.

2) Price

Při tvorbě cen musí organizace zvažovat nejen náklady, ale také koupěschopnost poptávky, stávající hladiny cen či časové změny a nedělitelnost služeb. Foret³⁶ doplňuje, že *cena přináší podnikům jako jediná z prvků marketingového mixu příjmy a její stanovení ovlivňují nejen interní faktory* (př. celkové náklady, vnitřní cíle organizací aj.), které utvářejí spodní cenovou hranici, *ale také externí faktory* (př. trh, poptávka aj.), jež naopak vymezují horní cenovou hranici. Při tvorbě cenových strategií, kterých existuje velké množství, ale musí podniky uvážit i elementy jako jsou hodnoty, užitečnost, dostupnost a

³⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

³⁶ FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

makrospolečenský význam nabízených produktů či služeb. Lze usuzovat, že organizace musí být při stanovování cen velice obezřetné, protože při jejich nízké hodnotě můžou ztratit prestiž značky a naopak při jejich přemrštění klienti raději zvolí konkurenci, a to mnohdy i přes nižší kvalitu požadovaných produktů či služeb.

3) Place

Podstata podnikové distribuce nesouvisí pouze s umístěním nabízených produktů či služeb, ale také s případným stanovením výkonného zprostředkovatele nebo s pohybem hmotných prvků, které jsou spojeny s poskytnutím služeb. Je možné tvrdit, že v souladu s tématem této diplomové práce je distribuce jedním z nejméně důležitých nástrojů marketingové strategie organizací, protože je spíše spjata se službami, jež se týkají poprodejšího servisu určeného již získaným klientům.

4) People

Lidé jsou do marketingového mixu zahrnuti zejména kvůli bezprostřednímu kontaktu prodejců s klienty a také kvůli jejich prokazatelnému ovlivňování konečné kvality poskytovaných produktů či služeb. Lze souhlasit s tím, že lidská složka je v oblasti finančního poradenství jedním z klíčových faktorů úspěchu v procesu získávání zákazníků, protože pokud nebudou klienti spokojeni s přístupem pověřených prodejců, nesvěří organizacím správu svých financí a přejdou ke konkurenci.

5) Physical evidence

Materiální prostředí v uváděném marketingovém mixu služeb zahrnuje například prostory pro poskytování služeb či propagační materiály a oblečení prodejců, přičemž je možné usuzovat, že tyto faktory taktéž ve velké míře ovlivňují konečné rozhodování získávaných klientů, a je tedy v zájmu organizací dbát dostatečně na jejich výběr.

6) Processes

Procesy jsou dalším P v marketingovém mixu Vašítkové³⁷, *přičemž určují, jakým způsobem organizace služby poskytují.* Hammond³⁸ doplňuje, že *kvalita poskytovaných služeb není nic jiného než soubor pocitů jednotlivých klientů* a je tedy vhodné zvyšovat její úroveň od základů, protože jedině tak přinese dlouhodobě udržitelné a očividné výsledky, jež budou pozitivně vnímat i samotné podniky. Na daném základě pak bude vytvářena smyčka vzájemně se doplňujících procesů, ve kterých na sebe budou navazovat spokojenost prodejců i zákazníků. Díky tomu bude probíhat lepší vzájemná komunikace, což obě zainteresované

³⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

³⁸ HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4162-8.

strany opět utvoří spokojenými a tak pořád dokola. Tato smyčka má mnoho výhod (např. zvýšení tržeb či zisku, snížení nákladů, stabilita prodejců aj.), přičemž pro vytvoření povědomí organizací o souvislosti mezi péčí o klienty a lepšími výsledky mohou být využívány osobní odměny. Nicméně při poskytování takovýchto provizí je nutno dohlížet na to, aby prodejci nenutily zákazníky do uzavírání obchodů neetickým způsobem. Je tedy vhodné například vyplácet bonusy za celkovou spokojenost klientů. Je možné se domnívat, že jednotlivé procesy, které probíhají v souvislosti se získáváním zákazníků, jsou dalším z klíčových nástrojů celé marketingové strategie, protože bezprostředně souvisejí s poskytovanými produkty či službami, lidmi, cenami a utvářejí tak základnu pro rozhodování jednotlivých klientů.

7) Promotion

Marketingová propagace je autorkou chápána jako velice složitá záležitost, protože organizace musí nejprve *vyhodnotit vlastní situaci*, a teprve následně stanovit *marketingové cíle, rozpočet a odpovídající strategii*, která je implementována do jejich celkového strategického řízení. Konkrétní nástroje propagace dle Vašítkové³⁹ jsou:

- Placená reklama (Tato neosobní forma komunikace mezi organizacemi a klienty je realizována pomocí *tisku, rádií, televize, výloh, reklamních tabulí atd.*, a je vhodná pro sdělování *menšího obsahu informací široké veřejnosti. Reklamy propagující produkty a služby se podstatně liší, protože podniky jinak volí například typ využitého média, cílový segment či obsah sdělení.* Foret⁴⁰ doplňuje, že ačkoliv jsou pomocí této formy komunikace zviditelňovány také samotné organizace a značky, tak je *méně přesvědčivá a nákladná*, což způsobuje, že podniky musí brát v potaz životní cyklus produktů či služeb, jejich diferenciaci, činnost konkurence a frekvenci reklamy (soustavná, intervalová, nárazová). Du Plessis⁴¹ navíc upozorňuje, že je také nutné *ověřovat*, zda mají reklamy *optimální dopad na paměť klientů*, přičemž relevantní studie se nejčastěji zabývají jejich zapamatovatelností, a to zejména v závislosti na časové délce, protože ta patří mezi nejjednodušší variantu výzkumů v dané oblasti.),
- Osobní prodej (*Osobní prodej je velice nákladná forma propagace, ale na druhou stranu zůstává vysoce efektivním způsobem navázání oboustranné komunikace s klienty, přičemž jeho pozitivum vyplývá zejména z nedělitelnosti služeb, tzn.*

³⁹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

⁴⁰ FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

⁴¹ DU PLESSIS, Eric: *Jak zákazník vnímá reklamu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1456-8.

z nutnosti spolupráce organizací a zákazníků. Další výhodou je možnost okamžité adaptace chování prodejců na reakce jednotlivých klientů.),

- Krátkodobá podpora prodeje (*Podpora prodeje se zaměřuje nejen na klienty, které stimuluje například pomocí prémie, poukazů, soutěží, dárkových předmětů, veletrhů aj., ale také na jednotlivé články distribučních cest. Výhodou daného typu propagace je bezesporu možnost pobídnutí zákazníků ke koupi, což ale nijak neodstraňuje negativum v podobě krátkodobosti této konkrétní varianty. Foret⁴² rozděluje využívané nástroje podpory prodeje na přímé, jež odměňují klienty bezprostředně po splnění požadovaného množství nákupu a na nepřímé, které mohou zákazníci obdržet až po předložení důkazů o koupi.*),
- Public relations (Cílem *public relations* je *pozitivně ovlivňovat mínění veřejnosti o organizacích* a budovat tak u klientů potřebnou *důvěru*. Podniky využívají v tomto případě *neplacených zpráv v masmédiích, lobbying, diskusní interview, marketing událostí, sponzoring různých akcí atd.*),
- Direkt marketing (*Direkt marketing* neboli *přímý marketing* spočívá v navázání *přímého kontaktu klientů s organizacemi* a to za pomoci *direkt mailu, telemarketingu, teleshoppingu, katalogového prodeje či elektronické pošty.*),
- Internet (*Internet* je *rychlým a méně nákladným prostředkem*, jak sdělit klientům nabídku produktů či služeb organizací, a to za pomoci *umístěných reklamních bannerů, emailů či sociálních sítí atd.* Určitá nevýhoda tohoto typu propagace spočívá v existenci zákazníků, jež internet nevyužívají nebo v něj nemají důvěru.),
- Guerilla marketing (*Guerilla marketing* probíhá na základě *nečekaných kampaní*, které jsou jasně *zacílené na konkrétní segment klientů* a jsou po určité době *staženy.*),
- Virální marketing (*Virální* neboli *virový marketing* funguje na bázi *předávání informací mezi lidmi* a je organizacemi využíván zejména kvůli *nízkým nákladům a vysoké pravděpodobnosti úspěchu*. Konkrétním příkladem daného typu marketingové komunikace může být například *přeposílání různých emailových zpráv.*),
- Product placement (Náplní placeného product placement, který uvádí Vašítková⁴³, je *zasazení produktů či služeb do audiovizuálního díla*, jež je má předvést v pozitivním kontextu a vtisknout je tak do povědomí klientů.).

⁴² FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.

⁴³ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Posledním typem propagace, který bude v rámci tohoto rozdělení zmíněn, je Harrisovo⁴⁴ *osobní doporučení*. To spočívá ve *vedení dialogu mezi dvěma klienty*, předávajícími si *zkušenosti o již zakoupených produktech či službách, popřípadě událostech*. Osobní doporučení může probíhat pomocí *verbální či neverbální komunikace, internetu, symbolů, anebo dopisů*. Je ovšem důležité, aby se diskutující osoby znaly či spolu měly něco společného, protože jinak se nejedná o osobní doporučení.

Je možné tvrdit, že nejzávažnějším negativem nástrojů komunikačního mixu je krátkodobost propojená s nákladností. Na základě toho lze považovat za neúčinnější typy marketingové propagace osobní prodej, doplněný například o public relations, direkt marketing, virální marketing nebo product placement, protože ačkoliv jsou některé tyto formy komunikace nákladnější, přinášejí z pohledu získávání důvěry, loajality a emocionálního pocitu souznění ze strany klientů vyšší efektivitu. Lidské myšlení je po staletí zkoumáno, a přesto se neustále objevují nové otázky a poznatky. Proto si organizace musí uvědomit, že je třeba vybírat takovou marketingovou propagaci, která se pozitivně vryje do paměti zákazníků, a přitom nebude příliš nákladná.

Výše definované nástroje marketingové propagace lze navíc rozdělit do dvou komunikačních strategií, jež uvádí Kotler s Armstrongem⁴⁵, přičemž první je tzv. *push strategie*, založená na propagaci produktů a služeb pomocí finálních prodejců. Ostatní nástroje daného komunikačního mixu jsou zařazeny do tzv. *pull strategie*, ve které je zviditelnění nabízených produktů či služeb zajištěno reklamou a propagací. S tímto pojetím je možné souhlasit, nicméně si lze položit otázku, zda daná typizace může organizacím nějak pomoci či je pouhým teoretickým nástrojem pro akademické účely, protože podniky většinou kombinují způsoby komunikace s klienty bez ohledu na jejich názvy či zařazení.

Celkově je možné konstatovat, že finanční organizace si musí uvědomit při poskytování svých produktů a služeb odlišnost aplikovaného **marketingového mixu**, který namísto klasických 4P, zahrnuje 7P. Podniky tedy musí rozhodovat nejen o *produktech*, jež mají uspokojovat přání a potřeby klientů, ale také o *ceně*, která je ovlivňována řadou interních a externích faktorů. Mezi nástroje marketingového mixu služeb dále patří *distribuce* související s umístěním produktů a služeb, *lidé* jako jejich zprostředkovatelé, *materiální prostředí* a také *procesy* doprovázejících celé obchodní jednání. Posledním „P” daného mixu

⁴⁴ HARRISS, Godfrey. *Osobní doporučení, aneb, Zákazníci mluví za nás*. 1. vyd. Brno: Alman, 2002. 268 s. ISBN 80-86135-28-4.

⁴⁵ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. USA: Pearson Education, 2009. 637 s. ISBN-13:978-0-13-700669-4.

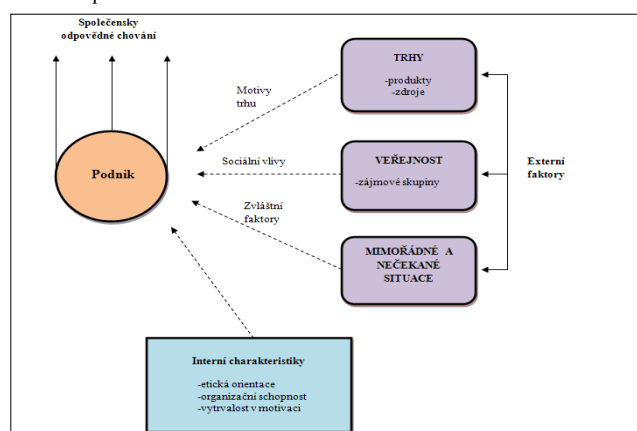
je *propagace*, která jako jedna z nejsložitějších oblastí rozhodování vyžaduje velkou pozornost, to i díky existenci značného množství nástrojů zaměřených na získávání klientů. Do marketingové komunikace konkrétně spadá reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations, direkt marketing, internet, guerilla marketing, virální marketing, product placement či osobní doporučení. Tyto nástroje propagace produktů a služeb organizací je možné dále rozdělit do komunikačních strategií *push a pull*.

Vhodná volba nástrojů marketingového mixu je pouhým začátkem celkového úspěchu organizací, který může být podpořen ze strany podniků zakomponováním **etických nástrojů** do jejich uplatňované strategie.

2.2.2 Etické nástroje získávání klientů

Současná obchodní politika většiny zemí naší planety vytváří pro organizace agresivní konkurenční prostředí a nutí je tak mnohdy k neetickému jednání vůči ostatním zainteresovaným stranám. Mnoho odborníků se ale shoduje v nutnosti zavedení společensky odpovědného chování do každodenního chodu organizací, a proto bude daná problematika v této diplomové práci pojata jako souhrn jednotlivých názorů, uzpůsobených do jednoho celku, přičemž etické nástroje budou chápány jako součást chování podniků vůči společnosti a jednotlivým klientům. Rolný⁴⁶ se domnívá, že organizace jsou ve svém rozhodování ovlivňovány řadou *interních i externích faktorů* a je tedy potřeba, aby je zohledňovaly ve svém jednání vůči všem zainteresovaným stranám, protože právě z jejich zástupců se můžou stát potenciální a později stávající zákazníci. Externí a interní faktory, které ovlivňují etické chování podniků budou uvedeny níže na obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Faktory ovlivňující etické chování podniků



Zdroj: ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: ALBERT, 1998. 119 s. ISBN 80-85834-53-7, str. 25.

⁴⁶ ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: ALBERT, 1998. 119 s. ISBN 80-85834-53-7.

Je zřejmé, že organizace se v tržním prostředí nacházejí ve velice problematickém postavení, ale i přesto by měly brát v potaz jisté *morální důvody k zakomponování etiky do jejich strategického počínání*. Dané důvody se totiž mohou dotýkat nejen interního prostředí, které na základě pozitivního přístupu k etice zpětně kladně ovlivňuje chování externího okolí vůči podnikům, ale také na ně může být pohlíženo jako na obecný zájem celé společnosti, jež by měl být automaticky preferován na celém trhu. Takový přístup by měl v konečném důsledku méně destruovat tržní prostředí, které je pro podnikání nezbytné. Autor ale přiznává, že tyto morální důvody v realitě nemusí platit, protože jsou to spíše logicky podložená očekávání. Pavlík, Bělčík a kol.⁴⁷ tvrdí, že *každodenní dodržování etických zásad má nespočetně výhod*, které organizace po určitém čase ocení, a to na základě možných *finančních dopadů* (tj. zvýšený zisk či produktivita, snížené náklady atd.), ale také v oblasti *tvorby image podniků* či *vztahů s klienty a dokonce i vlastními pracovníky*. Nicméně implementace etických nástrojů do chodu organizací vyžaduje jejich naprostý posun jiným směrem, což ji činí dlouhodobou a komplexní záležitostí, která se musí promítnout do všech oblastí strategického řízení.

Vzhledem k tématu této diplomové práce je vhodné zaměřit se na etické zásady rozhodování a jednání z oblasti marketingu. Lze se totiž domnívat, že tyto aspekty chování by měly být dodržovány v rámci celého strategického řízení organizací. Marinicová⁴⁸ stanovuje *nástroje etického rozhodování a jednání* pomocí tzv. *5P* Hanulákové, a to takto:

- 1) Cíle, které vymezují poslání a hodnoty organizací,
- 2) Hrdost, která zabraňuje neetickému chování,
- 3) Trpělivost jako předpoklad úspěchu,
- 4) Vytrvalost,
- 5) Zodpovědný přístup k řešení problémů.

Na základě výše uvedených etických nástrojů můžou organizace vytvořit odpovídající jednání a to i v rámci procesu získávání klientů, přičemž konkrétním příkladem by mohlo být 49 zásad, které uvádí Markert⁴⁹. Ze shrnutí těchto standardů chování vyplývá, že *v obchodním vztahu mezi organizacemi a klienty je klíčová komunikace*, přičemž ta by měla být ze strany prodejců promyšlená a přizpůsobená každému zákazníkovi zvlášť. Pověření zástupci podniků tedy musí preferovat pravdu a neustále informovat klienty o situaci, a to i přesto, že si řešení

⁴⁷ PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.

⁴⁸ KMEC, Miroslav a Marek PRIBULA. *BUSINESS, ETHICS AND PERSONAL MANAGEMENT: [zborník příspěvků]*. 1. vyd. Brno: Stuaire, 2009. 224 s. ISBN 978-80-86441-41-2.

⁴⁹ MARKERT, Tom. *Zákazník má vždy pravdu: a dalších 49 pravidel pro poskytování skvělých služeb*. 1. vyd. Praha: PRAGMA, 2012. 109 s. ISBN 978-80-7349-295-3.

žádá delší čas či navrhnutí alternativy. Rozhodně není doporučováno např. nezvedat telefon, nechat se zapírat, pomlouvat konkurenci apod. Hopkins⁵⁰ dodává, že *zákazníci vycítí pozitivní zájem a emocionální provázanost ze strany prodejců*. Bureš⁵¹ ale zastává názor, že *vytvoření důvěry u klientů je závislé na odbornosti jednotlivých organizací*, a proto je třeba poskytovat jim pouze relevantní, zajímavé a přínosné informace. Markert⁵² označuje celý tento rozhodovací proces jako velice zdlouhavý a pro zákazníky značně problémový. Proto prodejci musí mít jasno především v otázkách předností, ale i nedostatků nabízených produktů či služeb, *a v případě, že klienti napoprvé zamítnou jejich nabídku, měli by zvýšit úsilí na základě vhodných argumentů, a ne pomocí nátlaku*. Dále je žádoucí, aby podniky chápaly nově vzniklý vztah se zákazníky jako *dlouhodobý*, nikoliv jako *jednorázový*, protože jediné opakovanými obchody se prodejci vrátí investovaný čas, úsilí, a popřípadě i finance.

Dytrt⁵³ tvrdí, že veškeré etické nástroje, jež se týkají procesu získávání klientů, můžou organizace na základě praktických zkušeností shrnout do k tomu určené části *etického kodexu*, který se zaměřuje na vylepšení jejich slabých stránek. Zažitým názorem je, že daný dokument by se měl věnovat pouze interním záležitostem podniků (tzn. hodnotám, způsobům řešení problémů atd.), nicméně taktéž by měl zohledňovat spokojenost zainteresovaných stran, a tedy i klientů, protože jediné tak můžou organizace zlepšovat a standardizovat jednání se zákazníky. Postoj podniků k zavedení etiky do jejich strategického řízení a tedy i do oblasti procesu získávání klientů musí být v takovém případě naprosto zřetelný.

Z celkového pohledu je možné říci, že využívání **etických nástrojů** je zvláště v dnešní době stále ještě probíhající světové hospodářské krize pro organizace velice důležité, a to i z hlediska zajištění jejich budoucí existence. Možnou překážkou v zabudování společensky odpovědného chování do celkové strategie podniků můžou být *externí faktory* (např. jednotlivé aspekty trhu, veřejnosti či neočekávaných událostí atd.), anebo *interní faktory* (např. organizace etiky, organizační schopnosti, vytrvalost v motivaci atd.). Přesto je potřeba, aby organizace vnímaly spíše *pozitivní dopady* využívaných etických nástrojů, a to nejen při procesu získávání klientů, ale i v oblasti financí, tvorby image nebo multilaterálních vztahů. Podniky si při zavádění společensky odpovědného chování vůči makroprostředí musí uvědomovat, že nestačí pouze stanovení konkrétních *etických cílů*, ale že je také potřeba notné

⁵⁰ HOPKINS, Tom. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. 276 s. ISBN 978-80-7205-994-2.

⁵¹ BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat*. 8. vyd. Praha: Management Press, 2009. 142 s. ISBN 978-80-7261-212-3.

⁵² MARKERT, Tom. *Zákazník má vždy pravdu: a dalších 49 pravidel pro poskytování skvělých služeb*. 1. vyd. Praha: PRAGMA, 2012. 109 s. ISBN 978-80-7349-295-3.

⁵³ DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.

dávky *hrdosti, trpělivosti, vytrvalosti a zodpovědného přístupu ke vznikajícím problémům*. Konkrétně při procesu získávání zákazníků je žádoucí, aby s nimi organizace navázaly vztah založený na *důvěře, emocionální propojenosti a zájmu o jejich přání a potřeby*. Všechny takto vybudované zásady podnikové etiky vůči zainteresovaným stranám, lze následně uvést do vybrané části *etického kodexu organizací*.

V obchodních vztazích současného tržního prostředí je nejvíce využívaným trendem agresivní marketingová strategie, jejímž cílem je nalákat co největší počet klientů. Nicméně následné upevňování vztahů se zákazníky, které vyžaduje zakomponování etických nástrojů do celkové strategie organizací, již tak preferované není.

Marketing by měl ve své podstatě uspokojovat přání a potřeby klientů v závislosti na tvorbě přiměřeného zisku, protože reklamní přehlcenost dnešní společnosti má za následek stále vyšší náklady, určené pro tuto část celkového strategického řízení organizací. Je tedy potřeba, aby podniky velice pečlivě plánovaly jednotlivé kroky implementace marketingové strategie, ale současně si uvědomovaly, že konečný výsledek může být úplně jiný. Stěžejním nástrojem marketingu je **marketingový mix**, který v oblasti poskytování služeb zahrnuje produkt, cenu, distribuci, lidi, materiální prostředí, procesy a propagaci, jejíž varianty mohou být rozděleny do strategií push nebo pull. Nicméně nejen do získávání potenciálních a udržování stávajících klientů by měly organizace zahrnovat také **etické nástroje**. Je totiž velice důležité, aby si podniky zakládaly zejména na navázání důvěrného, emocionálního a trvalého vztahu se zákazníky, protože jedině tak se jim navrátí investovaný čas, finance i úsilí.

Poslední částí skládačky úspěšné strategie procesu získávání klientů, kterou organizace aplikují na základě předem stanoveného postupu podpořeného vhodnými marketingovými a etickými nástroji, je znalost **bankovního systému** a spektra nabízených **finančních produktů a služeb**.

2.3 Bankovní sektor

Život široké veřejnosti je na celém světě značně ovlivněn rozsáhlou finanční negramotností, nicméně ani ti nejlepší odborníci bankovního sektoru neznají všechny relevantní zákony či zásady práv a povinností uplatňovaných v daném odvětví. Pro účely této diplomové práce postačí, když bude v rámci třetí podkapitoly přiblížen pouze bankovní systém, který je využíván v České republice stejně tak, jako v jiných zemích s rozvinutou

tržní ekonomikou. Následně budou zběžně definovány poskytované bankovní produkty a služby, přičemž k tomuto popisu budou využity názory jednotlivých odborníků, propojené do jednoho celku.

2.3.1 Bankovní systém

Rejnuš⁵⁴ označuje bankovní systém využívaný v České republice jako *dvoustupňový*, protože výše postavená *centrální banka* zajišťuje regulaci a dohled nad *obchodními bankami*, jakožto *poskytovateli finančních produktů či služeb*. Kromě toho také provádí monetární politiku, emisi hotovostních peněz, devizovou činnost a zaujímá postavení banky bank, banky státu a státního reprezentanta v mezinárodním finančním prostředí. Náplň činnosti centrálních bank je ve vyspělých zemích prakticky stejná, ale i přesto se v některých případech liší, a to zejména kvůli jejich *částečné závislosti na dohledu a rozhodování vlády daných států*. Ve dvoustupňovém bankovním systému poskytují finanční produkty a služby také jiné *konkurenční organizace*, jako např. nebankovní spořitelní instituce, pojišťovací instituce, instituce kolektivního investování, penzijní fondy, burzovní či mimoburzovní trhy a jiné licencované finanční instituce. Lze se ztotožnit s pojetím Rejnuše, který upozorňuje na nutnost existence státní regulace a působení jiných poskytovatelů finančních služeb v daném odvětví, protože pokud by bankovní systém takto nefungoval, byl by to prakticky popud k neetickému využívání omezených možností klientů. Kalabis⁵⁵ dokládá toto tvrzení několika *zákony, které upravují chování finančních institucí vůči jejich makroprostředí* (př. zákon č. 6/1993 Sb. o České národní bance, zákon č. 21/1992 Sb. o bankách aj.). Samotné obchody jednotlivých bank pak autor popisuje za pomoci bilanční rozvahy, přičemž na straně *pasiv se nacházejí vlastní a cizí zdroje od bankovních i nebankovních zákazníků*, za které musí být klientům *vypláceny dividendy či úroky*. Naopak strana *aktiv*, ze kterých obchodní banky *čerpají úroky či poplatky*, je tvořena poskytovanými úvěry, pokladními hodnotami, vklady u jiných finančních ústavů, cennými papíry a jejich majetkem. S pojetím Kalabise je téměř nevyhnutelné souhlasit, protože je třeba si uvědomit nutnost právního ošetření poskytování finančních služeb. Otázkou ovšem zůstává, zda jsou relevantní zákony a zásady jednotlivými subjekty dodržovány či nikoliv.

⁵⁴ REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

⁵⁵ KALABIS, Zbyněk. *Základy bankovníctví*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.

Z celkového pohledu je možné konstatovat, že *dvoustupňový bankovní systém* České republiky je tvořen nejen *centrální bankou, obchodními bankami a ostatními finančními institucemi*, ale také *státem*, který vystupuje v roli částečného koordinátora jejich činnosti. Právě vláda státu totiž vytváří a uvádí do praxe některé *zákony*, týkající se práv a povinností jednotlivých subjektů bankovního sektoru. Dále je nutné si uvědomit, že finanční produkty a služby obchodních bank využívají klienti *za poplatky či úroky*, ale v rámci určitých uskutečněných obchodů si mohou vytvářet také *příjem, a to díky dividendám nebo úrokům*.

Nicméně pro zákazníky bankovního sektoru není při řešení jejich problémů rozhodující bankovní systém států, ale nabízené **bankovní produkty a služby**.

2.3.2 Bankovní produkty a služby

V úvodu této podkapitoly budou nejprve definovány pojmy *bankovní produkty a služby*, které Rejnuš⁵⁶ souhrnně nazývá pouze jako *bankovní produkty*, protože ty lze využít nejen v podobě *finančních investičních instrumentů*, ale také jako *finanční služby*. Společným znakem je pak vhodné *zacílení klientů*, přičemž autor rozděluje bankovní produkty dále do tří skupin. *Tři skupiny bankovních produktů* dle Rejnuše jsou:

- 1) Úvěrové bankovní produkty (Umožňují klientům získat různé úvěry.),
- 2) Investiční bankovní produkty (Umožňují klientům realizaci investic.),
- 3) Ostatní druhy bankovních produktů (př. Umožňují klientům provádění platebního a zúčtovacího styku aj.).

Bankovních produktů, které jednotlivé obchodní banky či finanční zprostředkovatelé nabízejí svým klientům, je tedy nepřeberné množství, ale pro účely této diplomové práce postačí, když budou zmíněny pouze ty nejčastěji využívané, přičemž jejich podrobnější popis bude proveden pomocí vybraných názorů různých odborníků. Organizace Zlatá koruna⁵⁷, jež se zabývá hodnocením veškerých finančních služeb, vytvořila na základě svého výzkumu *žebříček nejžádanějších finančních produktů*. Tyto finanční produkty dle Zlaté koruny jsou:

- 1) Běžné účty (Běžné účty dle Rejnuše⁵⁸ neslouží pouze k *dočasnému uložení volných finančních prostředků právnických či fyzických osob, ale také poskytují klientům možnost využívat jiné finanční produkty*, a to zejména v rámci bezhotovostního styku.

⁵⁶ REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

⁵⁷ ZLATÁ KORUNA. *Více než polovina lidí si hodlá v nejbližší době pořídit další finanční produkt ze dne 20. února 2009* [online]. ZLATÁ KORUNA [cit. 14. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.zlatakoruna.info/zpravy/ucty/vice-nez-polovina-lidi-si-hodla-v-nejblizsi-dobe-poridit-dalsi-financi-produkt-0>

⁵⁸ REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

Plíva [et al.]⁵⁹ doplňují, že práva a povinnosti obou smluvních stran jsou upraveny *obchodním zákoníkem*, a to konkrétně § 708 až 715a.),

- 2) Platební karty (Kalabis⁶⁰ připisuje platebním kartám pouze *tři základní funkce* hotovostního i bezhotovostního rázu, přičemž první spočívá v *ochraně disponibilního zůstatku na účtech*, druhá ve *výběru peněz* a třetí v *provedení jakékoliv platby*. Je důležité si ale uvědomit, že existují *karty debetní*, které umožňují disponibilní prostředky čerpat pouze do výše zůstatků na běžných účtech a *karty kreditní*, jež jsou vydávány k úvěrovým účtům.),
- 3) Elektronické bankovníctví (Lang⁶¹ elektronické bankovníctví definuje jako *zvláštní způsob bankovního obchodování*, a to zpravidla přes k tomu určené *webové stránky*. Samotná identifikace klientů probíhá za pomoci pinu nebo elektronického podpisu, přičemž význam elektronického bankovníctví spočívá zejména v možnosti *přímo kontrolovat své vlastní finance, anebo je čerpat přes počítač či terminál na pobočce*. Jílek⁶² ale dodává, že pro tento způsob obchodování lze využít nejenom internetu, ale také *telefonu*, pomocí kterého zákazníci mohou navázat spojení s fyzicky přítomnými pracovníky bank nebo s hlasovými automaty.),
- 4) Pojištění (Rejnuš⁶³ v první řadě rozděluje pojišťovací instituce na *pojišťovny a zajišťovny*, které vystupují jako *pojišťovny pojišťoven*. Samotné pojišťovny pak dle autora *nabízejí klientům za pravidelný úplatek ochranu před finanční újmou, jež může vzniknout na základě neočekávaných pojistných událostí*. Takovéto poskytované produkty přitom mohou být *specializované nebo univerzální*, a to v oblastech *životního pojištění* (tzn. pojištění pro případ smrti, pojištění pro případ dožití nebo smíšená pojištění) nebo *neživotního pojištění* (tzn. pojištění pro případ úrazu, komerční zdravotní pojištění, majetková pojištění, odpovědnostní pojištění).),
- 5) Penzijní připojištění (Rejnuš⁶⁴ charakterizuje penzijní připojištění jako *bankami zhodnocené a vyplácené dávky klientům, které oni sami naspořili odkládáním části jejich příjmů*. Tento produkt může být také podporován *příspěvkem od státu a zaměstnavatelů*.),

⁵⁹ PLÍVA, Stanislav [et al.]. *Bankovní obchody*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 220 s. ISBN 978-80-7357-433-8.

⁶⁰ KALABIS, Zbyněk. *Základy bankovníctví*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.

⁶¹ LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

⁶² JÍLEK, Josef. *Peníze a měnová politika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 744 s. ISBN 80-247-0769-1.

⁶³ REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

⁶⁴ REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

- 6) Stavební spoření (Revenda [et al.]⁶⁵ označují stavební spoření jako *časově ohraničené ukládání financí klientů u vybraných obchodních bank, které po splnění určitých podmínek vyplácí tyto úspory zpět a současně poskytnou zákazníkům nárok na účelové úvěry*, přičemž výhodou je dle autorů především jejich pevná a relativně nízká úroková sazba. Janda⁶⁶ ale zdůrazňuje, že nevýhodou stavebních spoření je existence srážkové daně a vázací lhůta, jež stanovuje fixní výši vkladu.),
- 7) Spořicí účty (Polách [et al.]⁶⁷ definují spořicí účty jako jednu z variant *uložení a zhodnocení volných finančních prostředků* klientů, a to v různých oblastech užití. Obdobnou možností takových služeb jsou *termínované vklady, které jsou časově ohraničené, a vkládaná částka je fixní*.),
- 8) Úvěry (Kalabis⁶⁸ charakterizuje úvěry jako *úplatné a časově omezené zapůjčení peněz klientům vybrané banky, a to za určitým účelem či k volnému použití*. Rejnuš⁶⁹ uvádí také jejich rozdělení, ve kterém mezi nejdůležitější zahrnuje například kontokorentní, lombardní, eskontní, spotřební, emisní a hypoteční úvěry, jenž Polouček a kol.⁷⁰ označují za *dlouhodobý a nejméně rizikový typ*, protože zákazníci *ručí za splacení zástavními právy k nemovitostem*, které mohou banky v případě jeho neplacení prodat a pokrýt tak své ztráty.).

Shrnutím celé podkapitoly by mohlo být tvrzení, že Česká republika využívá stejně jako většina rozvinutých států dvoustupňový **bankovní systém**, který je postaven na právně upraveném sjednocení centrální banky, obchodních bank a jiných finančních institucí, které poskytují služby za úplatek, ale také v některých případech zhodnocují uložené finance klientů. Samotné **bankovní produkty** se v podobě finančních investičních instrumentů a služeb dají rozdělit do tří skupin na úvěrové, investiční a ostatní, přičemž mezi ty nejčastěji využívané konkrétně patří zejména běžné účty, platební karty, elektronické bankovníctví, životní i neživotní pojištění, penzijní připojištění, stavební spoření, spořicí účty a rozsáhlé spektrum úvěrů.

⁶⁵ REVENDA, Zbyněk [et al.]. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 613 s. ISBN 80-85943-06-9.

⁶⁶ JANDA, Josef. *Spořit nebo investovat?*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 168 s. ISBN 978-80-247-3670-9.

⁶⁷ POLÁCH, Jiří [et al.]. *Reálné a finanční investice*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7400-436-0.

⁶⁸ KALABIS, Zbyněk. *Základy bankovníctví*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.

⁶⁹ REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.

⁷⁰ POLOUČEK, Stanislav a kol. *Peníze, banky, finanční trhy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 415 s. ISBN 978-80-7400-152-9.

Pokud organizace správně pojmuje jednotlivé fáze procesu získávání klientů a vhodně je doplní o marketingové i etické nástroje a relevantní znalosti z oblasti bankovního sektoru, tak pak si můžou být téměř jisté, že vznikne perfektně propracovaná strategie daného procesu.

Podniky by si měly uvědomit, že jejich úspěch závisí zejména na klientech, protože ti vystupují na trhu jako hlavní investoři. Proto je v zájmu samotných organizací, aby pečlivě plánovaly jednotlivé aspekty celého **procesu získávání zákazníků**, přičemž v první řadě je potřeba, na základě výsledků **analýzy trhu**, stanovit si konkrétní oblast podnikání. To totiž umožní přesněji vymezit cílové segmenty klientů, se kterými může být navázán **první kontakt**, a to pomocí vhodně zvolených **marketingových nástrojů**, jež v oblasti služeb zahrnují nejen produkty a jejich ceny, ale také distribuci, lidi, materiální prostředí, procesy a propagaci. Pokud organizace zvládnou upoutat pozornost veřejnosti, tak můžou přejít k **vlastním jednáním**, na které se ale musí co nejlépe **připravit**, protože průběh řešení životních situací zákazníků a následné dosažení **konečných výsledků**, vyžaduje ze strany prodejců mnohdy značně empatické i psychologické umění. Tento fakt je způsoben především tím, že lidé jsou v dnešní době velice citliví na to, zda je s nimi zacházeno na základě důvěrného, trvalého a emocionálního vztahu, k čemuž podnikům může dopomoci zakomponování **etických nástrojů** do jejich každodenního chodu. Prodejci musí ale také přesně znát **bankovní produkty a bankovní systém**, který je konkrétně v České republice dvoustupňový. Nicméně přesto je žádoucí, aby si organizace plně uvědomovaly, že výsledky obchodních jednání jsou ovlivněny množstvím jiných interních a externích vlivů, jako jsou například různé **typy klientů i jejich vlastních prodejců**.

Lze se domnívat, že úspěch podniků je dán především správným pojetím strategie procesu získávání klientů, protože pokud organizace vhodně zvolí marketingové i etické nástroje, a následně prodejci podpoří vytvořený pozitivní dojem zákazníků svými znalostmi z oblasti bankovního systému a poskytovaných produktů, tak pak klienti s klidným svědomím vloží do jejich rukou to, co je dnes již nepostradatelnou součástí každodenního života celé společnosti, a to finance.

3. Charakteristiky dvou zkoumaných podniků

V rámci této kapitoly budou krátce charakterizovány dvě zkoumané organizace, a to z hlediska jejich historie, předmětu podnikání, průběhu procesu získávání klientů a nakonec i jeho úspěšnosti. První podkapitola bude věnována organizaci OVB Allfinanz, a.s., u které ale fáze šetření bude zaměřena pouze na pobočku, jež sídlí v Karlových Varech a vede ji oblastní ředitelka Mgr. Hana Horká (dále nazývána jen jako pobočka OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary). Ve druhé podkapitole pak bude přiblížena Československá obchodní banka, a.s. (dále nazývána jen jako ČSOB, a.s.), přičemž opět bude daný podnik definován jako celek, ale samotné šetření bude zaměřeno na pobočku v Karlových Varech, jež je vedena ředitelkou Jitkou Lesseovou (dále nazývána jen jako pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary).

3.1 OVB Allfinanz, a.s.

Historie

Původně německá organizace OVB Allfinanz, a.s.⁷¹ působí na evropských trzích v oblasti financí již od roku 1970, přičemž její prvotní filosofií bylo nabídnout klientům služby na základě důvěry, kompetence a kvality. Do České republiky podnik expandoval až v roce 1992 jako OVB Allfinanz, s.r.o. a teprve o 13 let později byl převeden na akciovou společnost.

Pobočka OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary⁷², která je v současnosti vedená Mgr. Hanou Horkou, byla registrována již k 1. 11. 2002, ale opravdová spolupráce s organizací probíhá až od září roku 2004. V průběhu dalších čtyř let se z Mgr. Hany Horké stala oblastní vedoucí a následně v listopadu 2011 oblastní ředitelka. V současnosti tuto pobočku zastupuje cca 120 aktivních finančních poradců.

Předmět podnikání

Předmět podnikání OVB Allfinanz, a.s. jako celku, zahrnuje dle Živnostenského rejstříku⁷³ výrobu, obchod a služby, které nejsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského

⁷¹ OVB ALLFINANZ, A.S. OVB Allfinanz, a.s.: *Historie společnosti* [online]. OVB Allfinanz, a.s. [2. 3. 2013]. Dostupné z:

<http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti/Historiespole%C4%8Dnosti.aspx>

⁷² Ústní sdělení Mgr. Hany Horké, oblastní ředitelky pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary

⁷³ RŽP. *Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku ze dne 2. března 2013* [online]. RŽP [cit. 2. 3. 2013]. Dostupné z:

zákona. Předmět podnikání pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary je ale dle Živnostenského rejstříku⁷⁴ definován jako zprostředkování obchodu a služeb, protože oblastní ředitelka Mgr. Hana Horká vystupuje jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku.

Průběh procesu získávání klientů

Organizace OVB Allfinanz, a.s.⁷⁵ vytvořila pro vlastní propagaci speciálně nadefinovaný mix marketingových nástrojů public relations, podpory prodeje, sponzoringu a reklamy, a to s cílem co nejvyššího zviditelnění značky za dobrou cenu, přičemž využívá poradenství specializované reklamní agentury. Od roku 2009 se tento podnik zaměřuje zejména na online komunikaci, která je ale stejně jako ostatní využívané formy propagace odvozena od tzv. hodnotového navigátoru (Zahrnuje konkrétní hodnoty, jako jsou odpovědnost, poradenství, nezávislost, odbornost, důvěra a otevřenost.). V případě přímého získávání klientů je pro poradce vytvořen základní postup, jenž je dále přizpůsobován jednotlivými obchodními strukturami. Všechna tato pravidla jsou shrnuta v etickém kodexu organizace, a to v kapitole s názvem Zásady chování ve vztazích ke klientům. Taktéž je důležité zmínit, že na počátku roku 2010 bylo vytvořeno oddělení Legal and Compliance, na jehož základě byl sestaven interní systém, který vyhodnocuje práci poradců organizace a při jejich provinění stanovuje celou škálu sankcí od výtek, nápravných opatření, finančních pokut až po ukončení spolupráce.

Mgr. Hana Horká⁷⁶, oblastní ředitelka pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary, doplňuje, že síť klientů tvoří z počátku většinou okruh přátel a známých, a teprve až postupem času jsou oslovováni i cizí lidé, přičemž obecně je k tomu využíváno osobních setkání, telefonů, emailů, letáků, anket, jiných organizací či dokonce sociálních sítí.

[http://www.rzp.cz/cgi-](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=ovb%20allfinanz&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=ece4e1cf28b0e97c12&HISTORIE=0)

[bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=ovb%20allfinanz&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=ece4e1cf28b0e97c12&HISTORIE=0](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=&OBCHJM=ovb%20allfinanz&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=ece4e1cf28b0e97c12&HISTORIE=0)

⁷⁴ ARES. Výpis ze Živnostenského rejstříku v ARES ze dne 2. března 2013 [online]. ARES [cit. 2. 3. 2013]. Dostupné z:

http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=69275777&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0

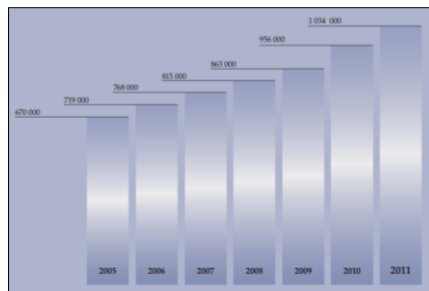
⁷⁵ Emailové sdělení Jaroslavy Matouškové, Ředitelky Marketingu a PR pro OVB Allfinanz, a.s.

⁷⁶ Ústní sdělení Mgr. Hany Horké, oblastní ředitelky pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary

Úspěšnost získávání klientů

V rámci České republiky se počet klientů OVB Allfinanz, a.s.⁷⁷ pohybuje zhruba okolo 1,1 mil., přičemž podle příslušných statistik neustále roste. Toto tvrzení může být podloženo grafem na níže umístěném obrázku č. 3. Pro zajímavost lze ještě uvést, že služby celého koncernu OVB⁷⁸ využívá v Evropě asi 2, 92 mil. zákazníků.

Obrázek č. 3: Vývoj počtu klientů OVB Allfinanz, a.s. v letech 2005 - 2011



Zdroj: OVB ALLFINANZ, A.S. OVB Allfinanz, a.s.: Výroční finanční zpráva 2011 ze dne 2. března 2013 [online]. OVB Allfinanz, a.s. [2. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.ovb.cz/LinkClick.aspx?fileticket=olr4Xquz9Vk%3d&tabid=848&mid=2244>

3.2 ČSOB, a.s.

Historie

ČSOB, a.s.⁷⁹ vznikla v roce 1964 jako univerzální banka pro poskytování služeb, co se týče financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. Další léta byla pro přežití této banky velice zásadní, a to i z hlediska jejích různých vlastníků, přičemž v současnosti je jejím jediným akcionářem belgická KBC Bank, která v roce 2008 oddělila slovenskou pobočku od české.

Předmět podnikání

Předmět podnikání ČSOB, a.s. je dle Obchodního rejstříku⁸⁰ definován jako poskytování finančních služeb (tzn. přijímání vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do CP, finanční leasing, platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních

⁷⁷ OVB ALLFINANZ, A.S. OVB Allfinanz, a.s.: *Základní informace* [online]. OVB Allfinanz, a.s. [2. 3. 2013]. Dostupné z:

<http://www.ovb.cz/Ospole%C4%8Dnosti/Z%C3%A1kladn%C3%ADinformace.aspx>

⁷⁸ OVB ALLFINANZ, A.S. OVB Allfinanz, a.s.: *Tisková zpráva ze dne 7. prosince 2012* [online]. OVB Allfinanz, a.s. [2. 3. 2013]. Dostupné z:

<https://www.ovbportal.cz/cz.portal.web.staging/Personal/Download.aspx>

⁷⁹ ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A.S. ČSOB, a.s.: *O společnosti ČSOB* [online]. ČSOB, a.s. [2. 3. 2013]. Dostupné z:

<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>

⁸⁰ OBCHODNÍ REJSTŘÍK. *Československá obchodní banka, a.s. ze dne 2. března 2013* [online]. OR [cit. 2. 3. 2013]. Dostupné z:

<http://obchodnirejstrik.cz/ceskoslovenska-obchodni-banka-a-s-1350/>

prostředků, poskytování záruk, otvírání akreditivů, obstarávání inkasa, poskytování všech investičních služeb dle zákona, vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon funkce depozitáře, směnářská činnost, poskytování bankovních informací, obchodování na vlastní účet nebo na účet klientů s devizovými hodnotami a se zlatem, pronájem bezpečnostních schránek a činnosti související s těmi předchozími) a činnosti vykonávané pro jiného, pokud souvisejí se zajištěním provozu společnosti a provozu jiných bank, finančních institucí a podniků pomocných bankovních služeb, nad nimiž společnost vykonává kontrolu. Předmět podnikání pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary je totožný, a proto ho není potřeba znovu objasňovat.

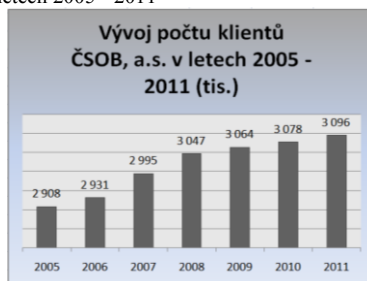
Průběh procesu získávání klientů

Organizace ČSOB, a.s.⁸¹ komunikuje s okolním makroprostředím pomocí všech dostupných forem propagace, přičemž mimo ty standardní sem spadá například i podpora v rámci společenské odpovědnosti (tzn. neziskový sektor). V tomto ohledu podnik využívá kromě vlastního oddělení také služby specializované marketingové agentury. Pro přímé získávání klientů není vytvořen jasně daný postup, a proto každá pobočka či pracovník může volit své osvědčené metody. Případnému zneužití takto udělených pravomocí by měl zamezit fungující etický kodex, který zahrnuje i pravidla jednání se zákazníky, a to včetně zákonných potíhů proviněných poradců.

Úspěšnost získávání klientů

Celkový počet klientů ČSOB, a.s.⁸² se v současné době v České republice pohybuje zhruba okolo 3,1 tis., přičemž podle příslušných statistik toto číslo v posledních letech stále roste. Toto tvrzení lze také podložit grafem na níže uvedeném obrázku č. 4.

Obrázek č. 4: Vývoj počtu klientů ČSOB, a.s. v letech 2005 - 2011



Zdroj: Vlastní tvorba

⁸¹ Ústní sdělení Jitky Lesseové, oblastní ředitelky pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary

⁸² ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A.S. ČSOB, a.s.: *Výroční zpráva 2011 ze dne 2. března 2013* [online]. ČSOB, a.s. [2. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/Vztahy-k-investorum/Vyrocní-pololetní-zpravy/Vyrocní-zpravy/VZ_CSOb_2011.pdf

4. Zhodnocení strategie získávání klientů jednotlivých podniků

Ve čtvrté kapitole této diplomové práce bude přiblížen *cíl a metody šetření*, na jejichž základě bude následně ověřována *platnost sestavených hypotéz a hodnocena strategie získávání klientů v obou podnicích*.

4.1 Cíl šetření

Cílem šetření této diplomové práce je *popsat, zhodnotit a provést komparaci strategie získávání klientů ve dvou vybraných podnicích, a na základě takto dosažených výsledků pro ně následně navrhnout optimalizaci strategie získávání zákazníků*.

4.2 Metody šetření

Šetření bude v rámci této diplomové práce prováděno pomocí *anket předložených náhodně vybranému vzorku respondentů a pomocí rozhovorů realizovaných s oblastními ředitelkami obou poboček zkoumaných organizací*. Distribuované ankety budou uvedeny v příloze č. 1 a prováděné rozhovory následně v příloze č. 2.

Jak je již uvedeno výše, tak šetřeným vzorkem budou oblastní ředitelky poboček obou zkoumaných organizací a náhodně vybraný vzorek respondentů, protože lze usuzovat, že tyto dvě skupiny mohou nejlépe posoudit využívané strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství.

Distribučování anket a provádění rozhovorů bylo vybráno také kvůli oboustranné výhodnosti. Nový a Surynek⁸³ označují ankety jako jednodušší a neadresnou formu dotazníků, určenou velkému počtu respondentů, kteří odpovídají na pokládané otázky zejména kvůli zájmu o danou šetřenou oblast. Autoři ovšem také upozorňují, že využití anket může být omezeno možnými chybami či jejich přílišnou obtížností. U rozhovorů jsou tyto nevýhody díky ztrátě anonymity dotazovaných eliminovány. Nicméně polostrukturované rozhovory, které byly kvůli zaměření této diplomové práce zvoleny, označují autoři za náročné a těžce zpracovatelné, a to zejména kvůli propojení znaků standardizovaných a nestandardizovaných rozhovorů (tzn. základem jsou přesně stanovené otázky, od kterých se ale tazatel může v případě potřeby odchýlit).

⁸³ NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.

4.3 Stanovení hypotéz

Pro šetření, prováděné v této diplomové práci, byly stanoveny *čtyři hypotézy*, odvozené ze zkušeností a předpokladů získaných na základě studia odborné literatury. Je tedy možné usuzovat, že takto je pojata strategie získávání klientů v obou organizacích, což bude ověřeno na základě vyhodnocení výsledků prováděného šetření pomocí distribuovaných anket a realizovaných rozhovorů. Druhá a třetí hypotéza byla rozdělena na dvě podhypotézy, protože pohled na danou problematiku se může v případě oblastních ředitelek a samotných klientů finančního poradenství lišit. V první a čtvrté hypotéze bude následně předpokládáno, že názory obou skupin se budou shodovat. Výše diskutované hypotézy budou nyní níže uvedeny a podrobněji popsány.

H₁: Lze předpokládat, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti ovlivňují, dle oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací i klientů z daného odvětví, úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Cílem hypotézy H₁ bylo dosáhnout zjištění, zda podle *oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací i klientů z daného obchodního odvětví ovlivňují finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství*. Výchozím předpokladem bylo, že veřejnost je celkově ovlivněna zažitými názory v této oblasti, ale také nevědomostí, která je způsobena především složitostí celého finančního odvětví. Proto tato hypotézu nebyla již dále rozdělována, přičemž pro celkové ověření její platnosti slouží v distribuovaných anketách hlavní otázky č. 9 a 13, kontrolní otázka č. 12 a doplňková otázka č. 18. V prováděných rozhovorech jsou pak na tuto hypotézu zaměřeny hlavní otázky č. 2 a 3 a doplňkové otázky č. 1 a 7.

H₂: Lze předpokládat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací a klienti z daného odvětví se vzájemně liší ve vnímání vlivu využívaných etických nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{2a}) Je možné usuzovat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací se domnívají, že využívání etických nástrojů nemá vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{2b}) Je možné usuzovat, že klienti z daného odvětví se domnívají, že využívání etických nástrojů má pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Cílem hypotézy H₂ bylo dosáhnout zjištění, zda se liší vnímání oblastních ředitelů obou zkoumaných organizací a klientů z daného odvětví, co se týče vlivu využívaných etických nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Výchozím předpokladem bylo, že oblastní ředitelky nebudou pohlížet na etické nástroje využívané v rámci obchodních jednání s klienty nijak pozitivně, protože nejsou v současné době preferované už jen díky obrovským konkurenčním bojům a snahám organizací udržet se na trhu. Naopak zákazníci, kteří chtějí využívat služby finančního poradenství, by si toho velice vážili a s klidným svědomím tak vložili jejich finanční portfolio do rukou některého z poradců. Proto daná hypotéza byla rozdělena na *podhypotézu H_{2a}*, jež je zaměřena na mínění oblastních ředitelů a na *podhypotézu H_{2b}*, která se zabývá názory klientů z daného odvětví. Platnost této hypotézy mají ověřit hlavní anketní otázky č. 6 a 15, kontrolní otázka č. 12 a doplňková otázka č. 10. V prováděných rozhovorech jsou pak na tuto hypotézu zaměřeny hlavní otázky č. 5 a 6 a doplňkové otázky č. 4 a 8.

H₃: Lze předpokládat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací a klienti daného obchodního odvětví se vzájemně liší ve vnímání vlivu využívaných marketingových nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{3a}) Je možné usuzovat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací se domnívají, že využívané marketingové nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{3b}) Je možné usuzovat, že klienti daného obchodního odvětví se domnívají, že využívané marketingové nástroje nemají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Cílem hypotézy H₃ bylo dosáhnout zjištění, zda oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací a klienti daného obchodního odvětví odlišně vnímají vliv využívaných marketingových nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Výchozím předpokladem bylo, že oblastní ředitelky obou

zkoumaných organizací vnímají vliv marketingových nástrojů více pozitivně, protože podle nich bezprostředně ovlivňují klienty v jejich rozhodování o poskytovateli poradenských služeb, kdežto samotní zákazníci zastávají názor, že využívané marketingové nástroje neovlivňují dané rozhodování, a proto jsou zbytečné. Hypotéza H_3 byla tedy rozdělena na *podhypotézu H_{3a}* , zaměřenou na mínění oblastních ředitelek a na *podhypotézu H_{3b}* , která se zabývá názory klientů. Platnost hypotézy mají ověřit v distribuovaných anketách hlavní otázky č. 7 a 11, kontrolní otázka č. 12 a doplňková otázka č. 16. V prováděných rozhovorech je pak platnost hypotézy zkoumána pomocí hlavních otázek č. 10 a 11 a doplňkových otázek č. 9 a 15.

H₄: Lze předpokládat, že již zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ovlivňuje, dle oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací i klientů daného obchodního odvětví, konečné rozhodování zákazníků ve výběru poskytovatele finančních služeb.

Cílem hypotézy H_4 bylo dosáhnout zjištění, zda podle *oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací i klientů daného obchodního odvětví ovlivňuje již zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům konečné rozhodování zákazníků ve výběru poskytovatele finančních služeb*. Výchozím předpokladem bylo, že využívání poradenských služeb nezávislých poradců je v dnešní době ohroženo zejména kvůli všeobecně zažitému názoru o jejich neetickém jednání, čili o tom, že chtějí uskutečnit prodej za každou cenu. Je možné usuzovat, že tento fakt si uvědomují nejen oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací, ale i samotní klienti daného obchodního odvětví. Proto tato hypotéza nebyla dále rozdělována, přičemž pro celkové ověření její platnosti slouží v distribuovaných anketách hlavní anketní otázky č. 14 a 17, kontrolní otázka č. 12 a doplňková otázka č. 8. V prováděných rozhovorech jsou pak na tuto hypotézu zaměřeny hlavní otázky č. 13 a 14 a doplňkové otázky č. 12 a 16.

4.4 Zásady pro určení platnosti hypotéz

Vlastní šetření této diplomové práce je, jak již bylo uvedeno výše, postaveno na čtyřech hypotézách, přičemž druhá a třetí z nich se dále dělí na dvě podhypotézy. Pro ověření jejich platnosti tedy musí být na základě zjištěných informací stanoveny zásady, podle kterých bude postupováno.

- Hypotézy **H₁** a **H₄** musí být **potvrzeny platností celých hypotéz**. Platnost hypotéz **H₂** a **H₃** je podmíněna **potvrzením platnosti všech jejich podhypotéz**, přičemž u prováděných rozhovorů musí být **hypotézy potvrzeny oběma oblastními ředitelkami zkoumaných organizací zároveň**.
- Platnost všech hypotéz musí být ověřena pomocí distribuovaných **anket, ale i rozhovorů** prováděných v obou zkoumaných organizacích, přičemž obě metody budou vyhodnocovány zvlášť.
- Pro stanovení platnosti hypotéz **H₁**, **H₂** a **H₄** musí být u otázek pro klienty daného obchodního odvětví alespoň **většina všech odpovědí z distribuovaných anket**, vztahujících se k ověřovaným hypotézám, vyhodnocena jako **kladná**. Za kladnou odpověď lze u hlavních otázek považovat **Ano a Pozitivní** (pozn. v případě hypotéz **H₁** a **H₄** je relevantní i odpověď **Negativní**), v kontrolní otázce musí být odpověď v rozmezí **3-5** (pozn. stupeň 3 bude považován za kladný, protože u kontrolní otázky nebudou vyžadována pro potvrzení její platnosti tak striktní kritéria jako v otázkách hlavních) a v doplňkových otázkách v rozmezí **50% – 100%, Zcela ano a Spíše ano**.
- Pro stanovení platnosti hypotézy **H₃** musí být u otázek pro klienty daného obchodního odvětví alespoň **většina všech zodpovězených otázek z distribuovaných anket** vztahujících se k ověřovaným hypotézám vyhodnocena jako **záporná**, přičemž za zápornou odpověď u hlavních otázek lze považovat **Ne** či **Nulový**, v kontrolní otázce musí být odpověď v rozmezí **1-2** a v doplňkových otázkách potom v rozmezí **0% – 49,9%, Vůbec ne a Spíše ne**.
- Pro stanovení platnosti hypotézy **H₂** musí být u otázek pro oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací alespoň **většina všech zodpovězených otázek z prováděných rozhovorů** vztahujících se k ověřovaným hypotézám vyhodnocena jako **záporná**, přičemž za zápornou odpověď u hlavních otázek lze považovat **Ne** a **Nulový** a v doplňkových otázkách potom odpovědi v rozmezí **0% – 49,9%, Vůbec ne a Spíše ne**.
- Pro stanovení platnosti hypotéz **H₁**, **H₃** a **H₄** musí být u otázek pro oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací alespoň **většina všech zodpovězených otázek z prováděných rozhovorů** vztahujících se k ověřovaným hypotézám vyhodnocena jako **kladná**. Za kladnou odpověď lze u hlavních otázek považovat **Ano a Pozitivní** (pozn. v případě hypotéz **H₁** a **H₄** je relevantní i odpověď **Negativní**) a v doplňkových otázkách potom odpovědi v rozmezí **50% – 100%, Zcela ano a Spíše ano**.

4.5 Zhodnocení strategie získávání klientů jednotlivých podniků

Pátá podkapitola této diplomové práce se bude zabývat šetřením, které bylo prováděno pomocí *anket distribuovaných náhodně vybranému vzorku respondentů, a také pomocí rozhovorů, jež byly realizovány osobně s oblastními ředitelkami Mgr. Hanou Horkou (pobočka OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary) a Jitkou Lesseovou (pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary)*. Je nutné upozornit, že ankety tvoří část identifikační a část hlavní, ve které se teprve nacházejí otázky zaměřené na vlastní zkoumanou problematiku, přičemž distribuce proběhla pomocí emailu, sociálních sítí a domény vyplnto.cz.

Komplexní vyhodnocení šetření bude vycházet *pouze ze zjištěných dat*, přičemž tyto výsledky budou pro lepší přehlednost v případě distribuovaných anket zobrazovány přímo v textu do vlastnoručně vytvořených tabulek a grafů, které budou ale umístěny do příloh. V případě prováděných rozhovorů pak budou jednotlivé odpovědi respondentek sjednocovány stejně jako u distribuovaných anket podle jejich příslušnosti k sestaveným hypotézám. V obou případech bude *současně také komentováno potvrzení či vyvrácení daných hypotéz*.

4.5.1 Vyhodnocení identifikační části anket

V této podkapitole bude vyhodnocována identifikační část distribuovaných anket, přičemž u náhodně vybraného vzorku respondentů bylo šetřeno *pohlaví, věk, vzdělání, průměrná délka využívání jakýkoliv finančních služeb a konkrétní využívaná finanční či poradenská instituce*. Výsledky anket budou pro větší přehlednost interpretovány ve vlastnoručně vytvořených tabulkách, přičemž zjištěné výsledky budou následně okomentovány.

Otázka č. 1: Pohlaví respondentů

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	Četnost	
	Abs. Četnost	Rel. četnost v %
Muž	28	32,94%
Žena	57	67,06%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že v náhodně vybraném vzorku respondentů převažují ženy, což by mohlo znamenat, že projevují větší zájem o oblast financí.

Otázka č. 2: Věk respondentů

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Do 25 let	50	58,82%
26 - 35 let	20	23,53%
36 - 45 let	8	9,41%
46 - 55 let	4	4,71%
Nad 56 let	3	3,53%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Tabulka č. 2 vypovídá o tom, že v náhodně vybraném vzorku respondentů převládají lidé ve věku do 25 let, což by mohlo být způsobeno zejména formou distribuce, ale i nižším využíváním finančního poradenství či služeb, co se starších generací týče.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Základní	3	3,53%
Vyučen bez maturity	2	2,35%
Vyučen s maturitou	2	2,35%
Střední s maturitou	24	28,24%
VOŠ	7	8,24%
Vysokoškolské	47	55,29%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z tabulky č. 3 je patrné, že v náhodně vybraném vzorku respondentů jsou nejvíce zastoupeni lidé s vysokoškolským vzděláním, přičemž téměř o polovinu méně je zde osob se střední školou ukončenou maturitou. Lze usuzovat, že tyto výsledky poukazují zejména na trend současnosti, který se týká zvyšování vzdělanostních požadavků.

Otázka č. 4: Průměrná doba využívání jakýchkoliv finančních služeb

Tabulka č. 4: Průměrná doba využívání jakýchkoliv finančních služeb

Doba využívání finančních služeb	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
1 rok a méně	10	11,76%
2 roky	5	5,88%
3 roky	6	7,06%
4 roky	6	7,06%
5 let	8	9,41%
6 let	10	11,76%
7 let	4	4,71%
8 let	8	9,41%
9 let	2	2,35%
10 let a více	26	30,59%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z výsledků šetření je zřejmé, že finanční služby jsou v dnešní době hojně využívány, přičemž největší počet náhodně vybraných respondentů čerpá nějakou blíže nespecifikovanou finanční službu již více jak deset let. Je možné se domnívat se, že je to způsobeno zejména opatrností klientů v oblasti financí a také současnými trendy či požadavky moderního trhu.

Otázka č. 5: Využívaná instituce

Tabulka č. 5: Využívaná instituce

Využívaná instituce	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Obchodní banka	39	45,88%
Finanční poradce spolupracující s konkrétní bankovní či nebankovní institucí	15	17,65%
Nezávislý finanční poradce	23	27,06%
Jiná	8	9,41%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

V tabulce č. 5 je vidět, že šetřený vzorek náhodně vybraných respondentů nejvíce využívá služby u obchodních bank, přičemž zajímavostí může také být kombinace s jinou variantou. Lze tvrdit, že je to způsobeno především opatrností a zvědavostí klientů, co se týče možnosti výběru z rozsáhlejšího spektra nabízených produktů či služeb.

4.5.2 Vyhodnocení hlavní části anket a rozhovorů vztahujících se k příslušným hypotézám

Tato podkapitola je věnována prováděním rozhovorům a hlavní části z distribuovaných anket, která se již přímo vztahuje ke stanoveným hypotézám, přičemž jednotlivé otázky budou seskupovány a vyhodnocovány podle jejich relevantní příslušnosti. Obě metody šetření obsahují typově stejné otázky, což celý proces velice usnadní. Nicméně v obou případech budou nejprve vyhodnocovány hlavní otázky, které přímo ověřují platnost stanovených hypotéz, a až následně otázky kontrolní a doplňkové. Samotné shrnutí výsledků z distribuovaných anket bude prováděno obdobně jako u výše situované identifikační části, což znamená, že v první řadě budou uváděny četnosti odpovědí na jednotlivé otázky do vlastnoručně vytvořených tabulek a následně komentáře výsledků, přičemž související grafy budou pro lepší přehlednost umístěny do příloh. Pod takto vyhodnocené ankety budou kladeny zodpovězené otázky z realizovaných rozhovorů, jež budou opět avízovaně rozděleny a okomentovány.

1) Vyhodnocení anket a rozhovorů vztahujících se k hypotéze H₁

V této části dané podpodkapitoly bude na základě zjištěných dat z relevantních otázek ověřována platnost hypotézy H₁, přičemž nejprve budou vyhodnoceny distribuované ankety a následně realizované rozhovory, u kterých budou uváděny odpovědi obou oblastních ředitelů současně. V závěru bude rozhodnuto o celkové platnosti hypotézy H₁.

H₁: Lze předpokládat, že finanční negramotnost a relevantní zažitě předsudky veřejnosti ovlivňují, dle oblastních ředitelů obou zkoumaných organizací i klientů z daného odvětví, úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Hypotéza H₁ byla v distribuovaných anketách ověřována hlavními otázkami č. 9 a 13, kontrolní otázkou č. 12 a doplňkovou otázkou č. 18. Jednotlivé výsledky šetření budou kvůli lepší přehlednosti uvedeny do vlastnoručně vytvořených tabulek a do grafů, umístěných do přílohy č. 3. V prováděných rozhovorech byla daná hypotéza ověřována pomocí hlavních otázek č. 2 a 3 a doplňkových otázek č. 1 a 7.

a) Vyhodnocení anketních otázek vztahujících se k hypotéze H₁

Otázka č. 9: Myslíte si, že finanční negramotnost a relevantní zažitě předsudky veřejnosti ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v hlavní otázce č. 9 na výběr ze tří možností, přičemž dvě z nich bylo možné doplnit komentářem. Četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 6, která bude následně také okomentována. Související graf č. 1 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 3.

Tabulka č. 6: Myslíte si, že finanční negramotnost a relevantní zažitě předsudky veřejnosti ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Ano, protože ..	61	71,77%
Ne, protože ...	5	5,88%
Nevím	19	22,35%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že téměř 72% dotazovaných respondentů se domnívá, že finanční negramotnost a relevantní zažitě předsudky veřejnosti ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a to jak negativně, tak i pozitivně. *Dílčí výsledky šetření tedy potvrdily hypotézu H₁. Lze minit, že pro klienty je velice*

obtížné odpoutat se od těchto faktorů a vložit důvěru prakticky cizím lidem, co se správy jejich financí týče.

Otázka č. 13: Jaký vliv mají podle Vás finanční ngramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v hlavní otázce č. 13 odpovídat čtyřmi způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 7, která bude následně také okomentována. Související graf č. 2 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 3.

Tabulka č. 7: Jaký vliv mají podle Vás finanční ngramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Pozitivní	15	17,65%
Negativní	48	56,47%
Nulový	6	7,06%
Nevím	16	18,82%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z výše uvedených odpovědí je zřejmé, že dle dotazovaných respondentů mají finanční ngramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti negativní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. *Dílčí výsledky šetření tedy potvrdily hypotézu H_1 .* Je možné usuzovat, že to může být způsobeno například opatrností zákazníků, kteří si raději vybírají instituce, jež jsou ověřené, a to i přesto, že jinde by mohli získat mnohem osobnější a profesionálnější přístup.

Otázka č. 12: Jak silně jste byl/a ovlivněn/a finanční ngramotností a relevantními zažitými předsudky veřejnosti v procesu rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v kontrolní otázce č. 12 na výběr z pěti možností, přičemž cílem bylo ověřit, zda odpovědi na hlavní otázky, vztahující se k hypotéze H_1 , vycházejí jen z předpokladů či z vlastních zkušeností. Ovlivňujícím faktorem jsou zde finanční ngramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti, jež mohli respondenti hodnotit na stupnici od 1 do 5 (1-velmi slabě, 5-velmi silně). Četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 8, která bude následně také okomentována. Související graf č. 3 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 3.

Tabulka č. 8: Míra ovlivnění finanční negramotností a relevantními zažitými předsudky veřejnosti

Míra ovlivnění danými faktory	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
1	23	27,06%
2	17	20%
3	22	25,88%
4	11	12,94%
5	12	14,12%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dle výše uvedených výsledků kontrolní otázky z distribuovaných anket byli dotazovaní respondenti finanční negramotností a relevantními zažitými předsudky veřejnosti ovlivnění minimálně. *Dílčí výsledky šetření tedy nepotvrdily hypotézu H_1 .* Z odpovědí na otázku č. 12 by se dalo vyvozovat, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky nějak ovlivnili v daném odvětví ve větší míře zhruba polovinu respondentů. Je možné si ale položit otázku, zda i přes zaručenou anonymitu odpovídali všichni pravdivě.

Otázka č. 18: Do jaké míry Vás ovlivnily finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti v konečném rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v doplňkové otázce č. 18 odpovídat pěti způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 9, která bude následně také okomentována. Související graf č. 4 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 3.

Tabulka č. 9: Do jaké míry Vás ovlivnily finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti v konečném rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Zcela ano	5	5,88%
Spíše ano	26	30,59%
Nevím	17	20%
Spíše ne	23	27,06%
Vůbec ne	14	16,47%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dle tabulky č. 9 byli dotazovaní respondenti ze 30,59% spíše ovlivnění finanční negramotností a relevantními zažitými předsudky veřejnosti v konečném rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství. Nicméně 27,06% respondentů z daného náhodně vybraného vzorku spíše ovlivněno nebylo. *Dílčí výsledky šetření potvrdily hypotézu H_1 .* Zde je ale jasně vidět určitý nepoměr, který může být prisuzován různým typům klientů.

Celkově lze říci, že náhodně vybraný vzorek respondentů se domnívá, že finanční negramotnost a relevantní zažití předsudky veřejnosti mají negativní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. V praxi se ale přesto u respondentů nedá mluvit o nějak zvlášť silném ovlivnění těmito faktory. *Nyní budou vyhodnoceny anketní odpovědi na otázky vztahující se k hypotéze H_1 , a to tak, že pro lepší přehlednost bude níže vložena tabulka č. 10 s dílčími výsledky prováděného šetření.*

Tabulka č. 10: Kvantifikace odpovědí z dílčí části distribuovaných anket

Otázka z distribuovaných anket	Platnost hypotézy H_1 ověřovaná anketním šetřením
Otázka č. 9	Ano, protože...
Otázka č. 13	Negativní
Kontrolní otázka č. 12	1
Doplňková otázka č. 18	Spíše ano
Dílčí platnost hypotézy H_1	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Vyhodnocení hlavních, kontrolních a doplňkových otázek anket, které byly distribuované náhodně vybranému vzorku respondentů, *potvrdilo platnost hypotézy H_1 .*

b) Vyhodnocení rozhovorových otázek vztahujících se k hypotéze H_1

V této části dané podpodkapitoly budou vyhodnocovány odpovědi na otázky vztahující se k hypotéze H_1 , přičemž reakce Mgr. Hany Horké (oblastní ředitelka pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary) budou zaznamenávány jako odpověď č. 1 a reakce Jitky Lesseové (oblastní ředitelka pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary) jako odpověď č. 2. Otázky a relevantní odpovědi budou řazeny podle vzestupné tendence číslování.

Otázka č. 1: Jak pohlížíte na finanční negramotnost a relevantní zažití předsudky veřejnosti, které se mohou projevit při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

- **Odpověď č. 1** - „Za svou desetiletou praxi v oboru si dovolím říci, že poslední dobou pociťuji, že se finanční gramotnost klientů nepatrně zvyšuje, což je pro poradce velmi pozitivní, protože jsou mnohem více nakloněni možnosti využití služeb finančních konzultantů. I přes to však stále přetrvávají předsudky o neserioznosti a nekvalitě poradenství, které pramení z různých špatných zkušeností klientů s poradci, kteří více hledí na vlastní užitek než na dobro klienta. Proto jsou základem spolupráce klienta a poradce na prvním místě vztahy.”
- **Odpověď č. 2** - „Tyto faktory můžou být pro poradce výhodou, protože jim dávají prostor k vysvětlení informací a k získání důvěry klientů.”

- Obě dotazované respondentky se domnívají, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti se můžou projevit při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, čímž *potvrdily platnost hypotézy H_1* .

Otázka č. 2: Domníváte se, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti mají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství? Pokud ano, podložte svůj názor.

- **Odpověď č. 1** - „*Nedomnívám se, jsem si tím takřka jistá. Proces získávání klienta je velmi citlivá záležitost a právě často nedůvěra veřejnosti ve kvalitu služeb poradců samotný prvotní kontakt s novým poradcem zhoršuje.*”
- **Odpověď č. 2** - „*Záleží na tom, jaká strategie je použita. To znamená, že pokud je to „tvrdá prodejní strategie“, tak asi ano.*”
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti mají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, čímž *potvrdily platnost hypotézy H_1* .

Otázka č. 3: Myslíte si, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti mají pozitivní/ negativní či nulový vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství? Z jakého důvodu jste o tom přesvědčen/a ?

- **Odpověď č. 1** - „*Ano, rozhodně si myslím, že zažité předsudky veřejnosti negativně ovlivňují proces získávání klientů. Důvodů může více. Jednak vlastní zkušenost klienta s nesprávným poradcem a dále ovlivnění okolím.*”
- **Odpověď č. 2** - „*Neznám úplně neúspěšnou strategii, každá přivede nějaké klienty.*”
- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, jaký vliv mají finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, ale přesto *potvrdily platnost hypotézy H_1* .

Otázka č. 7: Do jaké míry Vás ve Vašem rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství ovlivnily finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti?

- **Odpověď č. 1** - „*Bohužel nejsem vhodný kandidát na tuto otázku. Nikdy jsem se o žádném poskytovateli finančních služeb rozhodovat nemusela, neboť mě samotné byli*

poradcem v minulosti rodiče, kteří v oboru též působí, a od jisté doby si své finance spravují sama.”

- **Odpověď č. 2** - „Mne určitě negramotnost neovlivnila. Zde hraje velkou roli zkušenost a vzdělání.”
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že je finanční negramotnost a relevantní zažitě předsudky veřejnosti neovlivnily v rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství, čímž *nepotvrdily platnost hypotézy H_1* .

Nyní pro lepší přehlednost budou shrnuty dílčí výsledky šetření provedeného pomocí rozhovorů s oblastními ředitelkami do níže uvedené tabulky č. 11.

Tabulka č. 11: Kvantifikace odpovědí z dílčí části provedených rozhovorů

Otázka z rozhovoru	Pobočka OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary	Pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary	Platnost hypotézy H_1
Otázka č. 2	Ano	Ano	Ano
Otázka č. 3	Pozitivní	Pozitivní	Ano
Doplňková otázka č. 1	Ano	Ano	Ano
Doplňková otázka č. 7	Ne	Ne	Ne
Dílčí platnost hypotézy H_1	Ano	Ano	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dotazované respondentky zastávají názor, že finanční negramotnost a relevantní zažitě předsudky veřejnosti mají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. Vyhodnocení odpovědí z prováděných rozhovorů s oběma oblastními ředitelkami tedy *potvrdilo platnost hypotézy H_1* .

c) Celkové vyhodnocení platnosti hypotézy H_1

Hypotéza H_1 byla potvrzena, přičemž konkrétní výsledky vyhodnocení platnosti hypotézy H_1 budou uvedeny na základě předešlých zjištěných dat v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Platnost hypotézy H_1

POUŽITÁ METODA	PLATNOST
ANKETNÍ ŠETŘENÍ	Ano
ROZHOVOR	Ano
VÝSLEDNÁ PLATNOST H_1	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

2) Vyhodnocení anket a rozhovorů vztahujících se k hypotéze H_2

V této části dané podpodkapitoly bude na základě zjištěných dat z relevantních otázek ověřována platnost hypotézy H_2 , jež se dále rozděluje na dvě podhypotézy, přičemž nejprve budou vyhodnoceny distribuované ankety a následně realizované rozhovory, u kterých budou

uváděny odpovědi obou oblastních ředitelů současně. V závěru bude rozhodnuto o celkové platnosti hypotézy H_2 .

H_2 : Lze předpokládat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací a klienti z daného odvětví se vzájemně liší ve vnímání vlivu využívaných etických nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{2a}) Je možné usuzovat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací se domnívají, že využívání etických nástrojů nemá vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{2b}) Je možné usuzovat, že klienti z daného odvětví se domnívají, že využívání etických nástrojů má pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{2b} byla v distribuovaných anketách ověřována hlavními otázkami č. 6 a 15, kontrolní otázkou č. 12 a doplňkovou otázkou č. 10. Jednotlivé výsledky šetření budou uvedeny kvůli lepší přehlednosti do vlastnoručně vytvořených tabulek a do grafů, umístěných do přílohy č. 4. V prováděných rozhovorech byla podhypotéza H_{2a} ověřována pomocí hlavních otázek č. 5 a 6 a doplňkových otázek č. 4 a 8.

a) Vyhodnocení anketních otázek vztahujících se k podhypotéze H_{2b}

Otázka č. 6: Domníváte se, že má využívání etických nástrojů vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v hlavní otázce č. 6 na výběr ze tří možností, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 13, která bude následně také okomentována. Související graf č. 5 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 4.

Tabulka č. 13: Domníváte se, že má využívání etických nástrojů vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Ano	67	78,82%
Ne	4	4,71%
Nevím	14	16,47%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dle 78,82% dotazovaných respondentů má využívání etických nástrojů vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. *Dílčí výsledky šetření tedy potvrdily podhypotézu H_{2b} .* Je možné tvrdit, že pokud se organizace budou snažit o férové jednání ke stávajícím klientům, tak si zajistí jejich loajalitu, což může zapříčinit i nárůst zájmu potenciálních zákazníků o nabízené produkty či služby.

Otázka č. 15: Jaký vliv mají podle Vás využívané etické nástroje na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v hlavní otázce č. 15 odpovídat čtyřmi způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 14, která bude následně také okomentována. Související graf č. 6 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 4.

Tabulka č. 14: Jaký vliv mají podle Vás využívané etické nástroje na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Pozitivní	52	61,18%
Negativní	9	10,59%
Nulový	7	8,24%
Nevím	17	20%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Výsledek otázky č. 15 je velice jednoznačný, protože 61,18% dotazovaných respondentů se domnívá, že využívané etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. *Výsledky šetření tedy potvrdily podhypotézu H_{2b} .* Lze usuzovat, že eticky jednající organizace nedávají klientům důvod k přechodu ke konkurenci, ale naopak můžou získat jejich správu financí či důvěru a loajalitu.

Otázka č. 12: Jak silně jste byl/a ovlivněn/a využívanými etickými nástroji v procesu rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v kontrolní otázce č. 12 na výběr z pěti možností, přičemž cílem bylo ověřit, zda odpovědi na hlavní otázky, vztahující se k podhypotéze H_{2b} , vycházejí jen z předpokladů či z vlastních zkušeností. Ovlivňujícím faktorem jsou zde využívané etické nástroje, jež mohli respondenti hodnotit na stupnici od 1 do 5 (1-velmi slabě, 5-velmi silně). Četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 15, která bude následně také okomentována. Související graf č. 7 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 4.

Tabulka č. 15: Míra ovlivnění využívanými etickými nástroji

Míra ovlivnění danými faktory	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
1	7	8,24%
2	26	30,59%
3	25	29,41%
4	15	17,65%
5	12	14,12%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dle výše uvedených výsledků kontrolní otázky z distribuovaných anket byli dotazovaní respondenti využívanými etickými nástroji ovlivnění minimálně. *Výsledky šetření tedy nepotvrdily podhypotézu H_{2b}* . Je možné zastávat názor, že tento aspekt nebrali respondenti při obchodních jednáních o jejich financích tolik v potaz.

Otázka č. 10: Vyznačte na ose, do jaké míry by podle Vás měly organizace využívat etických nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství.

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v doplňkové otázce č. 10 odpovídat pěti způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 16, která bude následně také okomentována. Související graf č. 8 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 4.

Tabulka č. 16: Vyznačte na ose, do jaké míry by podle Vás měly organizace využívat etických nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančních služeb či poradenství.

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
0%	1	1,18%
25%	15	17,65%
50%	18	21,18%
75%	23	27,06%
100%	28	32,94%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z výše uvedené tabulky je zřetelné, že většina dotazovaných respondentů se domnívá, že organizace by měly využívat etické nástroje při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství z více jak 75%. *Výsledky šetření tedy potvrdily podhypotézu H_{2b}* , což může být způsobeno zejména opatrností zákazníků, co se týče správy jejich financí.

Celkově lze konstatovat, že náhodně vybraný vzorek respondentů vnímá, že využívané etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Přesto jimi v praxi nebyl ovlivněn nijak zvlášť silně. *Nyní budou vyhodnoceny anketní odpovědi vztahující se k podhypotéze H_{2b}* , a to tak, že pro lepší přehlednost bude níže vložena tabulka č. 17 s dílčími výsledky prováděného šetření.

Tabulka č. 17: Kvantifikace odpovědí z dílčí části distribuovaných anket

Otázka z distribuovaných anket	Platnost podhypotézy H_{2b} ověřovaná anketním šetřením
Otázka č. 6	Ano
Otázka č. 15	Pozitivní
Kontrolní otázka č. 12	2
Doplňková otázka č. 10	100%
Dílčí platnost podhypotézy H_{2b}	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Vyhodnocení hlavních, kontrolních a doplňkových otázek anket, které byly distribuované náhodně vybranému vzorku respondentů, *potvrdilo platnost podhypotézy H_{2b} .*

b) Vyhodnocení rozhovorových otázek vztahujících se k podhypotéze H_{2a}

V této části dané podpodkapitoly budou vyhodnocovány odpovědi na otázky vztahující se k podhypotéze H_{2a} , přičemž reakce Mgr. Hany Horké (oblastní ředitelka pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary) bude zaznamenávána jako odpověď č. 1 a reakce Jitky Lesseové (oblastní ředitelka pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary) jako odpověď č. 2. Otázky a relevantní odpovědi budou řazeny podle vzestupné tendence číslování.

Otázka č. 4: Jaký je Váš osobní názor na využívání etických nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

- **Odpověď č. 1** - „*Ne každý poradce na etická pravidla hledí, proto je boj poradců často velmi nerovný. Někteří používají agresivní metody, aby klienta získali, a neváhají použít metody typu pomluv, poskytování zkreslených informací a hanění konkurence. Je pak na zvážení klientů, jak moc se nechají těmito taktiky ovlivnit. A pak jsou tu tací, kteří etické zásady respektují a dle mého názoru, ti mají v našem oboru šanci pro dlouhodobé přežití. Ti s agresivními metodami často vyčerpají své okolí a klienti je už dále nedoporučí, zatím co těm, co etiku a slušné chování berou jako zásady profesního chování, otevírají dveře dál.*”
- **Odpověď č. 2** - „*Získávání klientů nemůže být založeno na neetickém jednání, protože může významně ovlivnit další vztahy a hodnocení banky jako celku.*”
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že využívání etických nástrojů se může projevit při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, čímž nepotvrdily platnost podhypotézy H_{2a} .

Otázka č. 5: Domníváte se, že využívání etických nástrojů má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

- **Odpověď č. 1** - „*Opět je to otázka velmi individuální, ale ve většině případů ano.*”
- **Odpověď č. 2** - „*Určitě z dlouhodobého hlediska ano, protože podpoří rozvíjející se vztah s klientem.*”
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že využívání etických nástrojů má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, čímž nepotvrdily platnost podhypotézy H_{2a} .

Otázka č. 6: Myslíte si, že využívané etické nástroje mají pozitivní/ negativní či nulový vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství? Co Vás o tom přesvědčilo?

- **Odpověď č. 1** - „*Obecně razím tvrzení, chovat se k ostatním tak, jak chceme, aby se oni chovali k nám. Pokud někdo etické nástroje nevhodně využívá, pak věřím, že to bude mít velmi negativní následek na budoucí spolupráci s klientem. Pokud je využívá tak, aby spolupráce byla přínosná pro obě strany, je vše v pořádku a etické zásady pak plní svůj účel.*”
- **Odpověď č. 2** - „*Pozitivní, přičemž čerpám z dlouhodobé zkušenosti ze vztahů s klienty, kteří odešli jinam, a to právě například na základě zkreslených informací.*”
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že využívané etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, čímž nepotvrdily platnost podhypotézy H_{2a} .

Otázka č. 8: Jak silně Vás ve Vašem rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství ovlivnily využívané etické nástroje?

- **Odpověď č. 1** - „*Jak jsem řekla, já osobně jsem nikdy žádného poskytovatele finanční služeb nevyužila.*”
- **Odpověď č. 2** - „*Ovlivnily velmi silně.*”
- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, že je využívané etické nástroje ovlivnily v rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství, čímž nepotvrdily platnost podhypotézy H_{2a} .

Nyní pro lepší přehlednost budou shrnuty dílčí výsledky šetření provedeného pomocí rozhovorů s oblastními ředitelkami do níže uvedené tabulky č. 18.

Tabulka č. 18: Kvantifikace odpovědí z dílčí části provedených rozhovorů

Otázka z rozhovoru	Pobočka OVB Allfinanz a.s. Karlovy Vary	Pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary	Platnost podhypotézy H_{2a}
Otázka č. 5	Ano	Ano	Ano
Otázka č. 6	Pozitivní	Pozitivní	Ano
Doplňková otázka č. 4	Ano	Ano	Ano
Doplňková otázka č. 8	Ne	Velmi silně	Ne
Dílčí platnost podhypotézy H_{2a}	Ne	Ne	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dotazované respondentky zastávají názor, že využívané etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. Vyhodnocení odpovědí z prováděných rozhovorů s oběma oblastními ředitelkami tedy nepotvrdilo platnost podhypotézy H_{2a} .

c) Celkové vyhodnocení platnosti hypotézy H_2

Hypotéza H_2 nebyla potvrzena, přičemž konkrétní výsledky vyhodnocení platnosti hypotézy H_2 budou uvedeny na základě předešlých zjištěných dat v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Platnost hypotézy H_2

METODA	PLATNOST
ANKETNÍ ŠETŘENÍ	Ano
ROZHOVOR	Ne
VÝSLEDNÁ PLATNOST H_2	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

3) Vyhodnocení anket a rozhovorů vztahujících se k hypotéze H_3

V této části dané podpodkapitoly bude na základě zjištěných dat z relevantních otázek ověřována platnost hypotézy H_3 , jež se dále rozděluje na dvě podhypotézy, přičemž nejprve budou vyhodnoceny distribuované ankety a následně realizované rozhovory, u kterých ale budou uváděny odpovědi obou oblastních ředitelek současně. V závěru bude rozhodnuto o celkové platnosti hypotézy H_3 .

H_3 : Lze předpokládat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací a klienti daného obchodního odvětví se vzájemně liší ve vnímání vlivu využívaných marketingových nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{3a}) Je možné usuzovat, že oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací se domnívají, že využívané marketingové nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{3b}) Je možné usuzovat, že klienti daného obchodního odvětví se domnívají, že využívané marketingové nástroje nemají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství.

Podhypotéza H_{3b} byla v distribuovaných anketách ověřována hlavními otázkami č. 7 a 11, kontrolní otázkou č. 12 a doplňkovou otázkou č. 16. Jednotlivé výsledky šetření budou uváděny kvůli lepší přehlednosti do vlastnoručně vytvořených tabulek a do grafů, umístěných do přílohy č. 5. V prováděných rozhovorech byla podhypotéza H_{3a} ověřována pomocí hlavních otázek č. 10 a 11 a doplňkových otázek č. 9 a 15.

a) Vyhodnocení anketních otázek vztahujících se k podhypotéze H_{3b}

Otázka č. 7: Jaký vliv mají podle Vás využívané marketingové nástroje na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v hlavní otázce č. 7 odpovídat čtyřmi způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 20, která bude následně také okomentována. Související graf č. 9 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 5.

Tabulka č. 20: Jaký vliv mají podle Vás využívané marketingové nástroje na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Pozitivní	55	64,71%
Negativní	7	8,24%
Nulový	8	9,41%
Nevím	15	17,65%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Z četnosti výsledků otázky č. 7 vyplývá, že 64,71% dotazovaných respondentů si myslí, že využívané marketingové nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. *Výsledky šetření tedy nepotvrdily podhypotézu H_{3b}.* Lze tvrdit, že pokud organizace budou schopné vytvořit například poutavou televizní reklamu, ve které budou vhodně stimulovat lidskou paměť, tak můžou zaujmout i zákazníky, jež by jinak nabízené produkty či služby vůbec nepotřebovali.

Otázka č. 11: Domníváte se, že využívání marketingových nástrojů má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v hlavní otázce č. 11 na výběr ze tří možností, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně

vytvořené tabulky č. 21, která bude následně také okomentována. Související graf č. 10 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 5.

Tabulka č. 21: Domníváte se, že využívání marketingových nástrojů má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Ano	70	82,35%
Ne	2	2,35%
Nevím	13	15,29%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Na základě výsledků otázky č. 11 je zřejmé, že 82,35% dotazovaných respondentů zastává názor, že využívání marketingových nástrojů má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. *Výsledky šetření tedy nepotvrdily podhypotézu H_{3b} .* Je možné usuzovat, že zákazníci reagují zejména na dostupné informace, a proto pokud jsou organizace schopné je vhodně marketingově zaujmout, tak mají větší šanci na úspěch.

Otázka č. 12: Jak silně jste byl/a ovlivněn/a využívanými marketingovými nástroji v procesu rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v kontrolní otázce č. 12 na výběr z pěti možností, přičemž cílem bylo ověřit, zda odpovědi na hlavní otázky, vztahující se k podhypotéze H_{3b} , vycházejí jen z předpokladů či z vlastních zkušeností. Ovlivňujícím faktorem jsou zde využívané marketingové nástroje, jež mohli respondenti hodnotit na stupnici od 1 do 5 (1-velmi slabě, 5-velmi silně). Četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 22, která bude následně také okomentována. Související graf č. 11 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 5.

Tabulka č. 22: Míra ovlivnění využívanými marketingovými nástroji

Míra ovlivnění danými faktory	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
1	13	15,29%
2	17	20%
3	34	40%
4	12	14,12%
5	9	10,59%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Většina dotazovaných respondentů se domnívá, že byla využívanými marketingovými nástroji v procesu rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb ovlivněna spíše v nižší až střední míře. *Výsledky šetření tedy nepotvrdily podhypotézu H_{3b} .* Je možné zastávat názor, že tento fakt poukazuje na málo či nevhodně využívaný marketing v oblasti finančního poradenství a služeb.

Otázka č. 16: Vyznačte na ose, do jaké míry by podle Vás měly organizace využívat marketingových nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství.

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v doplňkové otázce č. 16 odpovídat pěti způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 23, která bude následně také okomentována. Související graf č. 12 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 5.

Tabulka č. 23: Vyznačte na ose, do jaké míry by podle Vás měly organizace využívat marketingových nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství.

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
0%	3	3,53%
25%	11	12,94%
50%	38	44,71%
75%	18	21,18%
100%	15	17,65%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dotazovaní respondenti si myslí, že organizace by měly využívat marketingových nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství zhruba z 50%. *Výsledky šetření tedy nepotvrdily podhypotézu H_{3b} , což by mohlo být způsobeno zejména tím, že zákazníci se opravdu snaží nalézt co nejlepší finanční instituci, které budou moci svěřit správu svého finančního portfolia na základě většího množství různých ukazatelů.*

Celkově lze tvrdit, že náhodně vybraný vzorek respondentů vnímá využívané marketingové nástroje jako pozitivně působící na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, přičemž v praxi byli jednotliví respondenti ovlivněni odlišně. *Nyní budou vyhodnoceny anketní odpovědi vztahující se k podhypotéze H_{3b} , a to tak, že pro lepší přehlednost bude níže vložena tabulka č. 24 s dílčími výsledky prováděného šetření.*

Tabulka č. 24: Kvantifikace odpovědí z dílčí části distribuovaných anket

Otázka z distribuovaných anket	Platnost podhypotézy H_{3b} ověřovaná anketním šetřením
Otázka č. 7	Pozitivní
Otázka č. 11	Ano
Kontrolní otázka č. 12	3
Doplňková otázka č. 16	50%
Celková platnost podhypotézy H_{3b}	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Vyhodnocení hlavních, kontrolních a doplňkových otázek anket, které byly distribuované náhodně vybranému vzorku respondentů, *nepotvrdilo platnost podhypotézy H_{3b} .*

b) Vyhodnocení rozhovorových otázek vztahujících se k podhypotéze H_{3a}

V této části dané podpodkapitoly budou vyhodnoceny odpovědi na otázky vztahující se k podhypotéze H_{3a}, přičemž reakce Mgr. Hany Horké (oblastní ředitelka pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary) budou zaznamenávány jako odpověď č. 1 a reakce Jitky Lesseové (oblastní ředitelka pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary) jako odpověď č. 2. Otázky a relevantní odpovědi budou řazeny podle vzestupné tendence číslování.

Otázka č. 9: Jak pohlížíte na využívání marketingových nástrojů při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

- **Odpověď č. 1** - „Marketing v našem oboru funguje jako podpora a pomocný nástroj při práci s klientem. Je-li marketing dobře nastaven, snáze se dostáváme do podvědomí klientů a je tím podpořena důvěryhodnost a profesionalita celého oboru.“
- **Odpověď č. 2** - „Může být v některých případech zajímavé upozornění na něco, co můžeme potřebovat (např. vzpomenu si na zajímavou reklamu).“
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že využívání marketingových nástrojů má při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství určitý význam, čímž potvrdily platnost podhypotézy H_{3a}.

Otázka č. 10: Domníváte se, že využívání marketingových nástrojů má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

- **Odpověď č. 1** - „Rozhodně ano.“
- **Odpověď č. 2** - „Nevím, zde hrají roli marketingové výzkumy (př. kolik lidí sleduje reklamy, a kolik jich na ně skutečně zareaguje). Myslím si, že to neumíme změřit.“
- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, jestli využívané marketingové nástroje mají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a proto nepotvrdily platnost podhypotézy H_{3a}.

Otázka č. 11: Myslíte si, že využívané marketingové nástroje mají pozitivní/negativní či nulový vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství? Čím lze podle Vás podložit tento názor?

- **Odpověď č. 1** - „Pozitivní vliv, je-li marketing správně nastaven.“
- **Odpověď č. 2** - „Určitý vliv mají, ale větší roli hraje určitě životní zkušenost a orientace mezi finančními poradci.“

- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, jaký vliv mají využívané marketingové nástroje na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, ale přesto *potvrdily platnost podhypotézy H_{3a}* .

Otázka č. 15: Jak silně Vás ve Vašem rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství ovlivnily využívané marketingové nástroje?

- **Odpověď č. 1** - „Marketing dokáže zkreslit celkový pohled, proto se snažím si ho tolik nepřipouštět a vždy si udělat vlastní názor podložený více zdroji.“
- **Odpověď č. 2** - „Mne určitě ne, opět vycházím z velké míry vlastních zkušeností.“
- Obě dotazované respondentky se domnívají, že využívání marketingových nástrojů je při rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství spíše neovlivnilo, čímž *nepotvrdily platnost podhypotézy H_{3a}* .

Nyní pro lepší přehlednost budou shrnuty dílčí výsledky šetření provedeného pomocí rozhovorů s oblastními ředitelkami do níže uvedené tabulky č. 25.

Tabulka č. 25: Kvantifikace odpovědí z dílčí části provedených rozhovorů

Otázka z rozhovoru	Pobočka OVB Allfinanz a.s. Karlovy Vary	Pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary	Platnost podhypotézy H_{3a}
Otázka č. 10	Ano	Nevím	Ne
Otázka č. 11	Pozitivní	Pozitivní/Negativní	Ano
Doplňková otázka č. 9	Ano	Ano	Ano
Doplňková otázka č. 15	Spíše ne	Ne	Ne
Dílčí platnost podhypotézy H_{3a}	Ano	Ne	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dotazované respondentky zastávají názor, že využívané marketingové nástroje nemají vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. Vyhodnocení odpovědí z prováděných rozhovorů s oběma oblastními ředitelkami tedy *nepotvrdilo platnost podhypotézy H_{3a}* .

c) Celkové vyhodnocení platnosti hypotézy H_3

Hypotéza H_3 nebyla potvrzena, přičemž konkrétní výsledky vyhodnocení platnosti hypotézy H_3 budou uvedeny na základě předešlých zjištěných dat v tabulce č. 26.

Tabulka č. 26: Platnost hypotézy H_3

METODA	PLATNOST
ANKETNÍ ŠETŘENÍ	Ne
ROZHOVOR	Ne
VÝSLEDNÁ PLATNOST H_3	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

4) Vyhodnocení anket a rozhovorů vztahujících se k hypotéze H₄

V této části dané podpodkapitoly bude na základě zjištěných dat z relevantních otázek ověřována platnost hypotézy H₄, přičemž nejprve budou vyhodnoceny distribuované ankety a následně realizované rozhovory, u kterých ale budou uvedeny odpovědi obou oblastních ředitelů současně. V závěru bude rozhodnuto o celkové platnosti hypotézy H₄.

H₄: Lze předpokládat, že již zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ovlivňuje, dle oblastních ředitelů obou zkoumaných organizací i klientů daného obchodního odvětví, konečné rozhodování zákazníků ve výběru poskytovatele finančních služeb.

Hypotéza H₄ byla v distribuovaných anketách ověřována hlavními otázkami č. 14 a 17, kontrolní otázkou č. 12 a doplňkovou otázkou č. 8. Jednotlivé výsledky šetření budou uvedeny kvůli lepší přehlednosti do vlastnoručně vytvořených tabulek a do grafů, umístěných do přílohy č. 6. V prováděných rozhovorech byla daná hypotéza ověřována pomocí hlavních otázek č. 13 a 14 a doplňkových otázek č. 12 a 16.

a) Vyhodnocení anketních otázek vztahujících se k hypotéze H₄

Otázka č. 14: Myslíte si, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ovlivňuje konečné rozhodování klientů v oblasti výběru poskytovatele poradenských služeb?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v hlavní otázce č. 14 na výběr ze tří možností, přičemž dvě z nich bylo možné doplnit komentářem. Četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 27, která bude následně také okomentována. Související graf č. 13 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 6.

Tabulka č. 27: Myslíte si, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ovlivňuje konečné rozhodování klientů v oblasti výběru poskytovatele poradenských služeb?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Ano, protože ..	51	60%
Ne, protože ...	9	10,59%
Nevím	25	29,41%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dotazovaní respondenti se z 60% domnívají, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ovlivňuje konečné rozhodování klientů v oblasti výběru poskytovatele poradenských služeb, a to zejména díky riziku klamání kvůli vyšší provizi ze strany těchto

poradců. *Výsledky šetření tedy potvrdily hypotézu H_4 .* Lze zastávat názor, že tento fakt je spojen hlavně s neochotou lidí měnit své první dojmy ze zjištění či zkušeností.

Otázka č. 17: Jaký vliv má podle Vás nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v hlavní otázce č. 17 odpovídat čtyřmi způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 28, která bude následně také okomentována. Související graf č. 14 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 6.

Tabulka č. 28: Jaký vliv má podle Vás nedůvěra k nezávislým finančním poradcům na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Pozitivní	6	7,06%
Negativní	55	64,71%
Nulový	4	4,71%
Nevím	20	23,53%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Většina dotazovaných respondentů zastává názor, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům má negativní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství. *Výsledky šetření tedy potvrdily hypotézu H_4 ,* což je možná způsobeno tím, že respondenti již mají v této oblasti nějakou zkušenost.

Otázka č. 12: Jak silně jste byl/a ovlivněn/a nedůvěrou veřejnosti k nezávislým finančním poradcům v procesu rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb?

Náhodně vybraný vzorek respondentů měl v kontrolní otázce č. 12 na výběr z pěti možností, přičemž cílem bylo ověřit, zda odpovědi na hlavní otázky, vztahující se k hypotéze H_4 , vycházejí jen z předpokladů či z vlastních zkušeností. Ovlivňujícím faktorem je zde nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům, jež mohli respondenti hodnotit na stupnici od 1 do 5 (1-velmi slabě, 5-velmi silně). Četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 29, která bude následně také okomentována. Související graf č. 15 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 6.

Tabulka č. 29: Míra ovlivnění nedůvěrou veřejnosti k nezávislým finančním poradcům

Míra ovlivnění danými faktory	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
1	16	18,82%
2	17	20%
3	25	29,41%
4	19	22,35%
5	8	9,41%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Většina dotazovaných respondentů se domnívá, že byla ovlivněna nedůvěrou veřejnosti k nezávislým finančním poradcům v procesu rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb ve střední míře. *Výsledky šetření tedy potvrdily hypotézu H₄*. Lze usuzovat, že lidé vnímají tento faktor při jejich získávání zejména kvůli finančním preferencím poradců.

Otázka č. 8: Do jaké míry Vás ovlivnila již zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům v konečném rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb?

Náhodně vybraný vzorek respondentů mohl v doplňkové otázce č. 8 odpovídat pěti způsoby, přičemž četnost relevantních odpovědí bude vložena níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 30, která bude následně také okomentována. Související graf č. 16 bude umístěn kvůli lepší přehlednosti do přílohy č. 6.

Tabulka č. 30: Do jaké míry Vás ovlivnila již zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům v konečném rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb?

Odpověď	Četnost	
	Abs. četnost	Rel. četnost v %
Zcela ano	5	5,88%
Spíše ano	41	48,24%
Nevím	8	9,41%
Spíše ne	22	25,88%
Vůbec ne	9	10,59%
Celkem	85	100%

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Výsledky šetření z otázky č. 8 dokazují, že dotazovaní respondenti byli ve 48,24% spíše ovlivnění zažitou nedůvěrou veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ve svém konečném rozhodování o poskytovateli finančních či poradenských služeb. *Výsledky šetření tedy potvrdily hypotézu H₄*. Lze minit, že bankovní instituce mají mnohem snadnější práci při získávání klientů, kteří se rozhodují podle již zažitých standardů a společenských dogmat.

Celkově lze říci, že náhodně vybraný vzorek respondentů se domnívá, že zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům negativně ovlivňuje úspěšnost

strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. V praxi se u nich dá ale mluvit jen o středně silném ovlivnění těmito faktory. *Nyní budou vyhodnoceny anketní odpovědi vztahující se k hypotéze H_4* , a to tak, že pro lepší přehlednost bude níže vložena tabulka č. 31 s konečnými výsledky otázek provedeného šetření.

Tabulka č. 31: Kvantifikace odpovědí z dílčí části distribuovaných anket

Otázka z distribuovaných anket	Platnost hypotézy H_4 ověřovaná anketním šetřením
Otázka č. 14	Ano, protože...
Otázka č. 17	Negativní
Kontrolní otázka č. 12	3
Doplňková otázka č. 8	Spíše ano
Celková platnost hypotézy H_4	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Vyhodnocení hlavních, kontrolních a doplňkových otázek anket, které byly distribuované náhodně vybranému vzorku respondentů, *potvrdilo platnost hypotézy H_4* .

b) Vyhodnocení rozhovorových otázek vztahujících se k hypotéze H_4

V této části dané podpodkapitoly budou vyhodnoceny odpovědi na otázky vztahující se k hypotéze H_4 , přičemž reakce Mgr. Hany Horké (oblastní ředitelka pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary) budou zaznamenávány jako odpověď č. 1 a reakce Jitky Lesseové (oblastní ředitelka pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary) jako odpověď č. 2. Otázky a relevantní odpovědi budou řazeny podle vzestupné tendence číslování.

Otázka č. 12: Jak pohlížíte na nedůvěru veřejnosti k nezávislým finančním poradcům, která se může projevit při procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství?

- **Odpověď č. 1** - „V dnešní době velké konkurence a obrovskému střetu poptávky a nabídky, patří prostě nedůvěra téměř ke každému oboru. Lidé jsou více obezřetní, komu začnou důvěřovat a komu nikoli, komu svěří své finance, komu nechají vykonat určitou službu. Ať už mluvíme o financích, stavebnictví, zdravotnictví či kosmetickém průmyslu. Lidé obecně rádi nedůvěřují a prověřují.”
- **Odpověď č. 2** - „Nedomnívám se, že jde o nedůvěru. Spíš jsou bráni jako nezávislí a určitě mají svoji klientelu.”
- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, zda má nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům vliv na proces získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a proto *nepotvrdily platnost hypotézy H_4* .

Otázka č. 13: Domníváte se, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům má vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství? Pokud ano, rozveďte svoji myšlenku.

- **Odpověď č. 1** - „Zčásti jsem odpověděla v předešlé otázce. Nedůvěra veřejnosti panuje ve všech oborech, bohužel nevyjímaje ten náš.“
- **Odpověď č. 2** - „Nemyslím, že existuje nedůvěra. Znam z reakcí klientů, že spíš hledají někoho nezávislého.“
- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, zda má nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům vliv na proces získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a proto nepotvrdily platnost hypotézy H_4 .

Otázka č. 14: Myslíte si, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům má pozitivní/ negativní či nulový vliv na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství? Pokud ano, podložte své tvrzení.

- **Odpověď č. 1** - „Jistě jde o negativní vliv, ale to jen do okamžiku, kdy poradce přesvědčí klienta o svých kvalitách a získá si jeho důvěru. Nemluví o naprosté změně pohledu na finanční poradenství jako takové, ale na pohled na konkrétního poradce.“
- **Odpověď č. 2** - „Nulový vliv.“
- V této otázce se dotazované respondentky neshodují v tom, jaký vliv má nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům na úspěšnost strategie procesu získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a proto nepotvrdily platnost hypotézy H_4 .

Otázka č. 16: Do jaké míry Vás ve Vašem rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství ovlivnila nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům?

- **Odpověď č. 1** - „Neovlivnila.“
- **Odpověď č. 2** - „Neovlivnila.“
- V této otázce se dotazované respondentky shodují v tom, že je nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům neovlivnila v jejich rozhodování o poskytovateli finančních služeb či poradenství, a proto nepotvrdily platnost hypotézy H_4 .

Nyní pro lepší přehlednost budou shrnuty dílčí výsledky šetření provedeného pomocí rozhovorů s oblastními ředitelkami do níže uvedené tabulky č. 32.

Tabulka č. 32: Kvantifikace odpovědí z dílčí části provedených rozhovorů

Otázka z rozhovoru	Pobočka OVB Allfinanz a.s. Karlovy Vary	Pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary	Platnost hypotézy H_4
Otázka č. 13	Ano	Ne	Ne
Otázka č. 14	Negativní	Nulový	Ne
Doplňková otázka č. 12	Ano	Ne	Ne
Doplňková otázka č. 16	Ne	Ne	Ne
Dílčí platnost hypotézy H_4	Ano	Ne	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

Dotazované respondentky zastávají názor, že nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům nemá vliv na proces získávání klientů v oblasti finančního poradenství. Vyhodnocení odpovědí z prováděných rozhovorů s oběma oblastními ředitelkami tedy nepotvrdilo platnost hypotézy H_4 .

d) Celkové vyhodnocení platnosti hypotézy H_4

Hypotéza H_4 nebyla potvrzena, přičemž konkrétní výsledky vyhodnocení platnosti hypotézy H_4 budou uvedeny na základě předešlých zjištěných dat v tabulce č. 33.

Tabulka č. 33: Platnost hypotézy H_4

METODA	PLATNOST
ANKETNÍ ŠETŘENÍ	Ano
ROZHOVOR	Ne
VÝSLEDNÁ PLATNOST H_4	NE

Zdroj: Vlastní zpracování šetření

4.5.3 Shrnutí výsledků a diskuse

Tato diplomová práce se zabývala strategií získávání klientů v oblasti finančního poradenství, přičemž hlavní pozornost byla kromě klíčového tématu věnována také marketingovým a etickým nástrojům. Navazující praktická část tak byla zaměřena nejen na samotné postoje zákazníků vůči finančnímu poradenství, ale i na jejich vnímání, co se marketingové komunikace a etiky týče. Pro toto šetření poskytly prostor a potřebné informace pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary, ČSOB, a.s. Karlovy Vary a náhodně vybraný vzorek respondentů. Výsledky, které byly zjištěny, lze považovat za velice zajímavé, ale také v jistých ohledech překvapující, protože mnohdy celkem jasně předjímané postoje obou šetřených stran nebyly potvrzeny.

Šetření, prováděné v této diplomové práci, je postaveno na čtyřech hypotézách, přičemž dvě z nich jsou dále rozděleny na podhypotézy. *Hypotéza H_1* měla ověřit předpoklad, že dle obou oblastních ředitelk zkoumaných organizací, ale i klientů z daného odvětví, ovlivňují finanční negramotnost a relevantní zažitá předsudky veřejnosti úspěšnost strategie

procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Tato hypotéza byla v anketách potvrzena 71,77 % (61) dotazovaných respondentů, přičemž 56,47 % (48) z nich považuje vliv tohoto faktoru za negativní. Obě dotazované oblastní ředitelky jsou téhož názoru. Hypotéza H_1 tedy byla potvrzena.

Hypotéza H_2 měla ověřit předpoklad, že se liší vnímání oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací a klientů daného odvětví, co se týče vlivu využívaných etických nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Podhypotéza určená pro zjištění postoje zákazníků, jež byla šetřena pomocí anket distribuovaných náhodně vybranému vzorku respondentů, byla potvrzena, protože dotazovaní respondenti se v 78,82 % (67) domnívají, že etické nástroje mají vliv na danou strategii, přičemž 61,18 % (52) je označuje jako pozitivně působící. Nicméně podhypotéza určená pro zjištění názoru oblastních ředitelek potvrzena nebyla, protože jejich postoj se shoduje s míněním dotazovaných respondentů. Hypotéza H_2 tedy nebyla potvrzena.

Hypotéza H_3 měla ověřit předpoklad, že se liší vnímání oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací a klientů daného obchodního odvětví, co se týče vlivu využívaných marketingových nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Podhypotéza určená pro zjištění postoje klientů, jež byla šetřena pomocí anket distribuovaných náhodně vybranému vzorku respondentů, nebyla potvrzena, protože dotazovaní respondenti se v 82,35% (70) domnívají, že marketingové nástroje mají vliv na danou strategii, přičemž 64,71% (55) je označuje jako pozitivně působící. Podhypotéza určená pro zjištění názoru oblastních ředitelek potvrzena taktéž nebyla, protože ačkoliv se jejich názory liší, výsledkem je tvrzení, že marketingové nástroje nemají vliv na danou strategii. Hypotéza H_3 tedy nebyla potvrzena.

Hypotéza H_4 měla ověřit předpoklad, že dle oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací i klientů daného obchodního odvětví ovlivňuje již zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům konečné rozhodování zákazníků ve výběru poskytovatele finančních služeb. Tato hypotéza byla v anketách potvrzena 60% (51) dotazovaných respondentů, přičemž 64,71% (55) z nich považuje vliv tohoto faktoru za negativní. Názor obou oblastních ředitelek se ale neshoduje, a proto je výsledkem tvrzení, že zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům neovlivňuje konečné rozhodování klientů ve výběru poskytovatele finančních služeb. Hypotéza H_4 tedy nebyla potvrzena.

Vyhodnocení zjištěných dat je v prováděném šetření zobrazováno pomocí tabulek dílčích či celkových výsledků, grafů umístěných do příloh a slovních komentářů. Konečné výsledky jsou ale velice překvapivé, protože v praxi se lze setkat v některých případech s

opačnými zkušenostmi. Také velké množství odborníků, jež se na tuto problematiku zaměřuje (Graham a Zweig⁸⁴, Arndt a Braun⁸⁵), označuje například zažitou nedůvěru a etické nástroje jako navzájem se ovlivňující a související faktory, které jsou ve společnosti již nějakou dobu akceptovány. Je tedy velice překvapivé zjistit, že ačkoliv klienti sami vnímají pomyslné dogma o neetickém jednání poradců, tak oblastní ředitelky tento názor nesdílejí. V oblasti marketingových nástrojů pak například Kuchař⁸⁶ zdůrazňuje, že zákazníci jsou součástí tzv. spirály chaosu, která je v konečném důsledku nutí přehlížet dnes již nepřehledné množství reklam, což ale náhodně dotazovaný vzorek respondentů nepotvrdil.

Je nezbytné připustit, že v prováděném šetření je velké množství nedostatků, které vyplývá zejména ze složitosti finančního odvětví, ale také z omezenosti použitých výzkumných metod. Tato část dané kapitoly se tedy bude věnovat jednak kritice a limitám použitých anket a rozhovorů v obecné rovině, ale také konkrétním nedostatkům, ke kterým při realizaci tohoto šetření došlo. Je důležité poznamenat, že tyto dvě roviny se vzájemně překrývají.

Mezi obecné nevýhody distribuovaných anket je možné zařadit zejména jejich odbornost, která mohla být pro určitou část náhodně vybraného vzorku respondentů značně limitní, což by zapříčinilo poměrně častou volbu odpovědi Nevím. Také se lze domnívat, že i přes zajištěnou anonymitu mohlo dojít k ovlivnění dotazovaných respondentů určitými faktory jako je například uvědomění si zpracování odpovědí v této diplomové práci, protože to by zapříčinilo i zkreslování podávaných informací. Toto negativum se dá přisuzovat hlavně otázkám, které byly zaměřeny na hypotézu H₁, protože se jedná o velmi citlivou oblast. Další obecnou nevýhodou může být fakt, že ankety byly distribuovány respondentům bez rozdílu jejich vzdělání a věku, což taktéž mohlo do jisté míry ovlivnit průkaznost prováděného šetření.

Mezi obecné nevýhody prováděných rozhovorů je možné řadit zejména omezený počet dotazovaných oblastních ředitelk, protože do jisté míry tak bylo způsobeno zřejmé ovlivnění konečného vyhodnocení jednotlivých hypotéz.

Kromě výše uvedených obecných nevýhod a jistých omezení distribuovaných anket a prováděných rozhovorů, se v průběhu šetření ukázala i celá řada konkrétních nedostatků. Přestože bylo při konstrukci otázek relevantních k oběma metodám postupováno s vysokou

⁸⁴ GRAHAM, Benjamin a Jason ZWEIG. *Intelligentní investor*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 503 s. ISBN 978-80-247-1792-0.

⁸⁵ ARNDT, Peter a Gerold BRAUN. *Příručka finančního a pojišťovacího poradce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-2220-7.

⁸⁶ KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.

obezřetností a byl proveden pilotní test na menším náhodně vybraném vzorku respondentů a jiné oblastní ředitelce, tak se nepodařilo vyvarovat se některých chyb a nepřesností, které se ovšem projeví až při samotném vyhodnocování zjištěných dat. U distribuovaných anket by bylo možné konkrétně upozornit na formulaci odpovědí otázek č. 10 a 16, jež poskytly některým respondentům prostor k jejich nepřesnému vymezení. Odpovědi přitom mohly být vloženy do tabulek, které by tomu zamezily. Dalším konkrétním nedostatkem bylo položení otázky č. 18, protože dotazovaní respondenti mohli záměrně odpovídat jinak, čímž snížili celkovou validitu dílčího šetření. Zbylé otázky z distribuovaných anket již byly formulovány přesněji a náhodně vybraný vzorek respondentů tak mohl reagovat poměrně rychle a lépe. Určité konkrétní nepřesnosti byly shledány i u prováděných rozhovorů, protože například otázka č. 7 nemusela být vůbec pokládána, a to právě kvůli reakcím na citlivou oblast obou oblastních ředitelů, jež mohla zapříčinit snížení celkové validity dílčího šetření.

Je potřeba přiznat, že prováděné šetření mohlo být přesnější, a to nejen v oblasti stanovení hypotéz a tvorby anketních i rozhovorových otázek. V neposlední řadě je nutné upozornit, že směrodatné odchylky nebyly po různých odborných konzultacích umístěny schválně, protože by zřejmě nemohly být interpretovány správně.

Mezi pozitiva lze zařadit, že obě zkoumané organizace projevily zájem o prováděné šetření a jeho výsledky, které by jim mohly pomoci k optimalizaci strategie získávání klientů, jež zatím využívají.

Značným ztížením celého procesu šetření byla neochota dotazovaných respondentů konzultovat právě tuto oblast, jež je pro ně evidentně značně citlivá a důležitá. Dalším úskalím pak byly prováděné rozhovory, které byly kvůli časovému vytížení obou oblastních ředitelů zkoumaných organizací obtížné, co se uskutečnění týče.

Závěry pro praxi:

- Veřejnost si je vědoma toho, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti negativně ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství, a proto je třeba pokusit se ji od tohoto dogmatu oprostit pomocí vhodně zvolených marketingových a hlavně etických nástrojů.
- Veřejnost si je vědoma toho, že zažitá nedůvěra veřejnosti k nezávislým finančním poradcům ovlivňuje konečné rozhodování zákazníků ve výběru poskytovatele finančních služeb, a proto je potřeba, aby poradci budovali dlouhodobé a eticky založené vztahy se svými klienty, protože jedině tak můžou toto dogma změnit.

5. Návrhy a doporučení

Již v úvodu bylo uvedeno, že cílem této diplomové práce bude popsat, zhodnotit a provést komparaci strategie získávání klientů ve dvou vybraných podnicích, a na základě takto dosažených výsledků pro ně následně navrhnout optimalizaci strategie získávání zákazníků. Tato kapitola tedy bude věnována návrhu dané optimalizace, přičemž vytvořená doporučení budou vycházet pouze ze zjištěných výsledků prováděného šetření a budou určena jen pro zkoumané organizace, protože řešení pro podniky podobného typu a velikostí by mohla být zcela odlišná. Potřebné shrnutí výsledků bylo provedeno v podkapitole 4.3, a proto zde nebude znovu uváděno, nicméně v obrázku č. 5 budou naznačeny vztahy mezi jednotlivými zjištěními.

Obrázek č. 5: Vztahy mezi jednotlivými zjištěními z prováděného šetření



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tomto základě budou níže navržena možná doporučení a návrhy, jejich definice a následně taktéž bude provedeno zobrazení vztahů mezi nimi.

5.1 Návrhy optimalizace pro zkoumané podniky

V rámci této podkapitoly bude sestavován návrh na optimalizaci strategie získávání klientů v oblasti finančního poradenství, a to pro každou zkoumanou organizaci zvlášť. Nejprve bude navržena výše zmiňovaná optimalizace pro pobočku OVB Allfinanz a.s. Karlovy Vary, vedenou oblastní ředitelkou Mgr. Hanou Horkou, a následně také pro pobočku ČSOB a.s. Karlovy Vary, vedenou oblastní ředitelkou Jitkou Lesseovou. Je nutné zmínit, že návrhy určené pouze pro jednotlivé pobočky, můžou být vztaženy i na celé mateřské podniky.

1) Pobočka OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary

První návrh, určený pro pobočku OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary, se bude týkat způsobu, jak eliminovat dopady finanční ngramotnosti, relevantních zažitých předsudků v

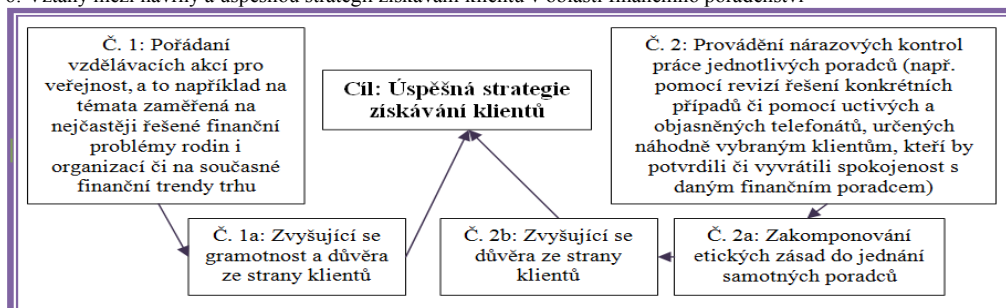
oblasti finančního poradenství a zažité nedůvěry veřejnosti k nezávislým poradcům, co se týče strategie získávání klientů v daném obchodním odvětví. Tyto faktory jsou uvedeny na obrázku č. 5 jako položky č. 1 a č. 4. Dle výsledků šetření se obě oblastní ředitelky i náhodně vybraný vzorek respondentů domnívají, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti negativně ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Názory dotazovaných stran se v pohledu na problematiku zažité nedůvěry k nezávislým finančním poradcům ale liší, protože ačkoliv si obě oblastní ředitelky nemyslí, že má tento faktor vliv na inkriminovanou oblast, tak náhodně vybraný vzorek respondentů ho vnímá jako negativně působící. Dané uvědomění je ve společnosti rozšířené, ale i přesto není dostatečně řešené. Důvodem by mohl být například i pohled samotných poradců, pracovníků či vedení organizací z finančního odvětví, kteří nemusí tento problém vnímat právě díky svému zaměstnání. Proto by řešením konkrétně pro tuto organizaci mohlo být pořádání vzdělávacích akcí pro veřejnost, a to například na témata zaměřená na nejčastěji řešené finanční problémy rodin i organizací či na současné finanční trendy trhu. Tím by mohlo být docíleno nejen vyšší finanční gramotnosti, ale také zvyšující se důvěry nejen k oblasti finančního poradenství, ale i k jednotlivým nezávislým finančním poradcům.

Druhý návrh vychází z faktoru č. 2, uvedeného na obrázku č. 5. Relevantní výsledky prováděného šetření dokazují, že obě oblastní ředitelky i náhodně vybraný vzorek respondentů se domnívá, že etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Ovšem veřejnost a dokonce i oblastní ředitelky jsou si vědomy, že ne každý finanční poradce dodržuje etické zásady v rámci navázané spolupráce s klienty. Řešení určené pro pobočku OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary by mohlo spočívat v provádění nárazových kontrol práce jednotlivých poradců. Tento dozor by zajišťovali přímí nadřízení, a to například pomocí revizí řešení konkrétních případů či pomocí uctivých a objasněných telefonátů, určených náhodně vybraným klientům, kteří by potvrdili či vyvrátili spokojenost s daným finančním poradcem. Zjištěná provinění by pak mohla být trestána pomocí již zavedeného systému postihů.

Pro faktor č. 3, uvedený na obrázku č. 5, není třeba navrhopat určité řešení, protože organizace již spolupracuje s profesionálními agenturami, které jsou schopny posoudit úspěšnost jednotlivých metod a dění na trhu sami a lépe.

Pro lepší přehlednost budou uvedeny vztahy mezi jednotlivými procesy níže na obrázku č. 6.

Obrázek č. 6: Vztahy mezi návrhy a úspěšnou strategií získávání klientů v oblasti finančního poradenství



Zdroj: Vlastní zpracování

2) Pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary

První návrh, určený pro pobočku ČSOB, a.s. Karlovy Vary, se bude taktéž týkat způsobu, jak eliminovat dopady finanční negramotnosti a relevantních zažitých předsudků v oblasti finančního poradenství, co se týče strategie získávání klientů v daném obchodním odvětví. Tyto faktory jsou uvedeny na obrázku č. 5 jako položka č. 1. Dle výsledků šetření se obě oblastní ředitelky i náhodně vybraný vzorek respondentů domnívají, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti negativně ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Této organizaci je možné doporučit, stejně tak jako té předešlé, aby pořádala vzdělávací akce pro veřejnost, a to například na témata zaměřená na nejčastěji řešené finanční problémy rodin i organizací či na současné finanční trendy trhu. Tím by mohlo být docíleno nejen vyšší finanční gramotnosti, ale také zvyšující se důvěry k finančnímu poradenství.

Druhý návrh vychází z faktoru č. 2, uvedeného na obrázku č. 5. Relevantní výsledky prováděného šetření dokazují, že obě oblastní ředitelky i náhodně vybraný vzorek respondentů se domnívá, že etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Ovšem veřejnost a dokonce i oblastní ředitelky jsou si vědomy, že ne každý finanční poradce dodržuje etické jednání v rámci navázané spolupráce s klienty. V případě pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary lze navrhnout vytvoření interního systému, který bude vyhodnocovat práci jednotlivých poradců a stanovovat tak případné postihy v případě jejich neetického či dokonce protiprávního jednání. Taktéž je možné doporučit provádění náhodných revizí práce poradců, co se týče konkrétních řešení jednotlivých případů podnikových klientů.

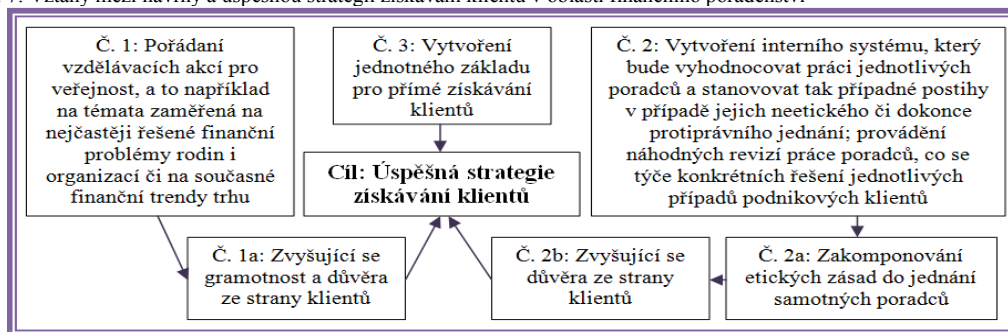
Třetí návrh je bezprostředně svázán s faktorem č. 3, uvedeným na obrázku č. 5. Dílčí výsledky šetření prokázaly, že se liší vnímání oblastních ředitelek obou zkoumaných organizací a klientů daného obchodního odvětví, co se týče vlivu využívaných marketingových nástrojů na úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti

finančního poradenství. Oblastní ředitelky obou zkoumaných organizací připisují tomuto faktoru vliv nulový, kdežto dotazovaní respondenti vliv pozitivní. Proto by měl podnik vytvořit pomocí relevantních odborníků jednotný základ pro přímé získávání zákazníků, který bude vycházet z dlouholetých zkušeností, praxe a standardů. Tento návrh můžu podložit tvrzením uváděným již v podpodkapitole 2. 2. 1. 1, jež se týká marketingového mixu služeb zahrnujícího také procesy a lidi, na které klienti bezprostředně reagují.

Pro faktor č. 4, uvedený na obrázku č. 5, není třeba navrhovat určité řešení, protože tato oblast se dané organizace netýká.

Pro lepší přehlednost budou uvedeny vztahy mezi jednotlivými procesy níže na obrázku č. 7.

Obrázek č. 7: Vztahy mezi návrhy a úspěšnou strategií získávání klientů v oblasti finančního poradenství



Zdroj: Vlastní zpracování

3) Shrnutí všech návrhů

Cílem návrhů a doporučení, jež byly vytvořeny a umístěny výše, je optimalizovat strategii získávání klientů ve dvou vybraných podnicích. Pro lepší přehlednost budou dané návrhy uvedeny níže do vlastnoručně vytvořené tabulky č. 33.

Tabulka č. 33: Shrnutí návrhů a doporučení

Organizace	Návrhy		
	Návrh č. 1	Návrh č. 2	Návrh č. 3
Pobočka OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary	Pořádání vzdělávacích akcí pro veřejnost, a to například na témata zaměřená na nejčastěji řešené finanční problémy rodin i organizací či na současné finanční trendy trhu	Provádění nárazových kontrol práce jednotlivých poradců (např. pomocí revizí řešení konkrétních případů či pomocí uctivých a objasněných telefonátů, určených náhodně vybraným klientům, kteří by potvrdili či vyvrátili spokojenost s daným finančním poradcem)	–
Pobočka ČSOB, a.s. Karlovy Vary		Vytvoření interního systému, který bude vyhodnocovat práci jednotlivých poradců a stanovovat tak případné postihy v případě jejich neetického či dokonce protiprávního jednání; provádění náhodných revizí práce poradců, co se týče konkrétních řešení jednotlivých případů podnikových klientů	Vytvoření jednotného základu pro přímé získávání klientů

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Závěr

Strategie získávání klientů určuje organizacím jejich blízkou i vzdálenou budoucnost, a proto je velice důležité, jak je podniky pojata. Nicméně neexistuje stanovený postup, který by zaručoval úspěšné a efektivní výsledky dané strategie, a právě z tohoto důvodu byla zmiňovaná problematika zvolena jako náplň této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce bylo popsat, zhodnotit a provést komparaci strategie získávání klientů ve dvou vybraných podnicích, a na základě takto dosažených výsledků pro ně následně navrhnout optimalizaci strategie získávání zákazníků.

Teoretická východiska strategie získávání klientů byla jako druhá kapitola složena ze tří podkapitol, přičemž v první podkapitole byla analyzována strategie získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství jako samostatný proces. Druhá podkapitola byla věnována marketingovým a etickým nástrojům získávání klientů a třetí podkapitola pak bankovnímu sektoru jako celku.

Třetí kapitola obsahovala charakteristiky dvou zkoumaných podniků, a to OVB Allfinanz, a.s. a ČSOB, a.s., přičemž následné šetření bylo zaměřeno pouze na jejich pobočky se sídlem v Karlových Varech.

V rámci čtvrté kapitoly bylo přiblíženo zhodnocení strategie získávání klientů v obou zkoumaných podnicích, a to včetně cíle této diplomové práce, metod šetření, sestavených hypotéz a zásad pro stanovení jejich platnosti. Dané hypotézy byly vytvořeny na základě načerpaných informací z odborné literatury a praktických zkušeností, přičemž jejich platnost byla ověřována pomocí anket distribuovaných náhodně vybranému vzorku respondentů a pomocí prováděných rozhovorů s oblastními ředitelkami obou zkoumaných organizací. Konečné výsledky takto provedeného šetření potvrdily pouze hypotézu H_1 , přičemž zbylé hypotézy H_2 , H_3 a H_4 potvrzeny nebyly. To znamená, že oblastní ředitelky i klienti z daného odvětví se domnívají, že finanční negramotnost a relevantní zažité předsudky veřejnosti negativně ovlivňují úspěšnost strategie procesu získávání zákazníků v oblasti finančního poradenství. Obě skupiny dále zastávají názor, že využívané etické nástroje mají pozitivní vliv na úspěšnost dané strategie. V dalších dvou hypotézách náhodně vybraný vzorek respondentů označil využívání marketingových nástrojů v inkriminovaném odvětví jako pozitivně působící a zažitou nedůvěru veřejnosti k nezávislým finančním poradcům, co se týče konečného rozhodování zákazníků ve výběru poskytovatele finančních služeb, jako negativně působící. Oba tyto faktory ale oblastní ředitelky chápou jako zanedbatelné. V

závěru této kapitoly bylo také provedeno shrnutí výsledků provedeného šetření a následná diskuse.

V předposlední páté kapitole byly navrženy optimalizace strategie získávání klientů pro obě vybrané organizace. Zkoumané pobočce OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary bylo doporučeno pořádat speciálně zaměřené vzdělávacích akce pro veřejnost, a provádění nárazových kontrol práce jednotlivých poradců. Pro druhou zkoumanou pobočku, ČSOB, a.s. Karlovy Vary byl vytvořen návrh optimalizace, který zahrnoval kromě pořádání speciálně zaměřených vzdělávacích akcí pro veřejnost, také vytvoření interního systému, jež bude vyhodnocovat práci jednotlivých poradců a stanovovat tak případné postihy v případě jejich neetického či dokonce protiprávního jednání. Taktéž bylo doporučeno provádění náhodných revizí konkrétních řešení jednotlivých případů podnikových klientů, a v neposlední řadě vytvoření jednotného základu pro jejich přímé získávání.

Lze se domnívat, že provedení výše zmiňovaného šetření bylo velice úspěšné, a návrhy z něj vyplývající by tak měly pomoci oběma zkoumaným podnikům zvýšit efektivnost a úspěšnost, co se týče strategie získávání klientů. Také je možné zastávat názor, že prováděné šetření bylo prospěšné i náhodně vybranému vzorku respondentů a oběma oblastním ředitelkám, protože jim připomnělo důležitost zvážení a posouzení všech faktorů, které jsou dnes v tomto odvětví využívány.

Seznam použité literatury

Knihy

- 1) ARNDT, Peter a Gerold BRAUN. *Příručka finančního a pojišťovacího poradce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-2220-7.
- 2) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 3) BUREŠ, Ivan. *10 zlatých pravidel prodeje: prodávat je snazší než dávat*. 8. vyd. Praha: Management Press, 2009. 142 s. ISBN 978-80-7261-212-3.
- 4) CRAM, Tony. *Vítězný tah*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 228 s. ISBN 978-80-7261-246-8.
- 5) DU PLESSIS, Eric. *Jak zákazník vnímá reklamu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1456-8.
- 6) DYTRT, Zdeněk. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
- 7) FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
- 8) FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem: co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.
- 9) GRAHAM, Benjamin a Jason ZWEIG. *Inteligentní investor*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 503 s. ISBN 978-80-247-1792-0.
- 10) HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. 2. české vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4162-8.
- 11) HARISS, Godfrey. *Osobní doporučení, aneb, Zákazníci mluví za nás*. 1. vyd. Brno: Alman, 2002. 268 s. ISBN 80-86135-28-4.
- 12) HOPKINS, Tom. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. 276 s. ISBN 978-80-7205-994-2.
- 13) JANDA, Josef. *Spořit nebo investovat?*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 168 s. ISBN 978-80-247-3670-9.
- 14) JÍLEK, Josef. *Peníze a měnová politika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 744 s. ISBN 80-247-0769-1.
- 15) KALABIS, Zbyněk. *Základy bankovníctví*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 168 s. ISBN 978-80-265-0001-8.

- 16) KMEC, Miroslav a Marek PRIBULA. *BUSINESS, ETHICS AND PERSONAL MANAGEMENT: [zborník príspevkov]*. 1. vyd. Brno: Stuaire, 2009. 224 s. ISBN 978-80-86441-41-2.
- 17) KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 13th ed. USA: Pearson Education, 2009. 637 s. ISBN-13:978-0-13-700669-4.
- 18) KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 19) KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 176 s. ISBN 978-80-265-0024-7.
- 20) LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
- 21) LEBOFF, Grant. *Sticky Marketing: jak zaujmout, získat a udržet si zákazníky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 214 s. ISBN 978-80-7261-235-2.
- 22) LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- 23) MARKERT, Tom. *Zákazník má vždy pravdu: a dalších 49 pravidel pro poskytování skvělých služeb*. 1. vyd. Praha: PRAGMA, 2012. 109 s. ISBN 978-80-7349-295-3.
- 24) MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
- 25) NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- 26) PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- 27) PLÍVA, Stanislav [et al.]. *Bankovní obchody*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009. 220 s. ISBN 978-80-7357-433-8.
- 28) POLÁCH, Jiří [et al.]. *Reálné a finanční investice*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7400-436-0.
- 29) POLOUČEK, Stanislav a kol. *Peníze, banky, finanční trhy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 415 s. ISBN 978-80-7400-152-9.
- 30) PRIDE, William M. a O. C. Ferrell. *Marketing*. 16. vyd. USA: Cengage Learning, 2011. 800s. ISBN-13:978-0-538-47540-2.
- 31) Redakce. 6 KROKŮ, KTERÉ VAŠI FIRMU POMOHOU DOSTAT NA VÝSLUNÍ. *Investiční magazín*. 2012, č. 4, str. 31, ISSN 1804-9753.

- 32) REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 3. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2011. 689 s. ISBN 978-80-7418-128-3.
- 33) REVENDA, Zbyněk [et al.]. *Peněžní ekonomie a bankovníctví*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 613 s. ISBN 80-85943-06-9.
- 34) ROLNÝ, Ivo. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1. vyd. Boskovice: ALBERT, 1998. 119 s. ISBN 80-85834-53-7.
- 35) SCHERER, Hermann. *12 fází úspěšných prodejních rozhovorů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 144 s. ISBN 978-80-247-4024-9.
- 36) VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 37) VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.
- 38) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 39) ZÁMEČNÍK, Petr. Dlouhodobý přístup se finančním poradcům vyplácí. *Investiční magazín*. 2012, č. 4, str. 23, ISSN 1804-9753.

Internetové zdroje

- 40) <http://obchodnirejstrik.cz>
- 41) www.info.mfcr.cz
- 42) www.csob.cz
- 43) www.ovb.cz
- 44) www.ovbportal.cz
- 45) www.rzp.cz
- 46) www.zlatakoruna.info

Seznam ostatních zdrojů

- 47) Emailové sdělení Jaroslavy Matouškové, Ředitelky Marketingu a PR pro OVB Allfinanz, a.s.
- 48) Ústní sdělení Jitky Lesseové, oblastní ředitelky pobočky ČSOB, a.s. Karlovy Vary
- 49) Ústní sdělení Mgr. Hany Horké, oblastní ředitelky pobočky OVB Allfinanz, a.s. Karlovy Vary

Seznam zkratek

a.s. - akciová společnost

apod. - a podobně

atd. - a tak dále

aj. - a jiné

č. - číslo

et al. - a kolektiv

např. - například

př. - příklad

Sb. - sbírka

tzn. - to znamená

tzv. - takzvaný

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2013

.....
Barbora Šádková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Anketa

Příloha č. 2: Rozhovor

Příloha č. 3: Grafy k jednotlivým otázkám anketního šetření zkoumajícího platnost hypotézy H_1

Příloha č. 4: Grafy k jednotlivým otázkám anketního šetření zkoumajícího platnost podhypotézy H_{2b}

Příloha č. 5: Grafy k jednotlivým otázkám anketního šetření zkoumajícího platnost podhypotézy H_{3b}

Příloha č. 6: Grafy k jednotlivým otázkám anketního šetření zkoumajícího platnost hypotézy H_4